



Escola Politècnica Superior
d'Edificació de Barcelona

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

ENGINYERIA EN ORGANITZACIÓ INDUSTRIAL, ORIENTACIÓ A L'EDIFICACIÓ

Projecte Final de Carrera

PLA D'EMPRESA PER A LA CONSTRUCCIÓ I GESTIÓ D'UN CENTRE POLIVALENT PER A MENORS D'EDAT

Projectista: Pilar Bartolomé i Besses
Director: Jordi Vilajosana Crusells
Convocatòria: Setembre 2016

RESUM

El present projecte consisteix en el desenvolupament d'un Pla d'Empresa per a la construcció i explotació d'un centre polivalent per a l'ús de menors i pares al municipi de Sant Just Desvern, Barcelona.

Mitjançant aquest Pla d'Empresa, el que es pretén es realitzar un document on es detalli i justifiqui tota la informació relacionada amb la creació i explotació d'aquest negoci i la seva viabilitat econòmica.

La motivació d'aquest projecte va sorgir després de constatar unes necessitats existents en el municipi. Aquestes necessitats es podrien resumir en una cafeteria/pastisseria on poder acudir amb amics juntament amb nadons, habilitada per unes necessitats concretes en aquest sentit i un centre que doni suport d'atenció i d'acollida a infants i adolescents després de la jornada escolar.

Aquestes necessitats son, per altra banda, necessitats existents en la totalitat del nostre territori ja que son necessitats pròpies de la vida dins la nostra societat actual. Existeixen municipis on aquestes necessitats estan prou cobertes, però no es el cas de Sant Just Desvern. Per aquest motiu i pel propi coneixement que en té l'autora d'aquest projecte de les necessitats en aquest municipi, s'ha optat per escollir aquesta ubicació.

Per aquest Pla d'Empresa es realitzarà, en primer lloc, un anàlisi de l'idea de negoci amb l'objectiu d'establir la viabilitat de la idea i mitjançant l'estudi de les seves característiques i aspectes claus.

Posteriorment, l'estudi desenvoluparà l'anàlisi del mercat amb l'estudi de la situació de la població existent en la zona d'influència del negoci i dels clients potencials. També es realitzarà un anàlisi de la possible competència i els seus clients.

En el següents capítols es definirà la estratègia de l'empresa, amb la concreció del producte que s'ofereix i la política comercial a seguir per implantar-lo.

Continuarà l'estudi amb el capítol on es detalla i defineix els equipaments i les tecnologies necessàries pel funcionament del negoci, els capítols on es desenvoluparan els plans de control de qualitat, prevenció de riscos laborals i mesures de seguretat i política mediambiental i també un capítol on es definirà l'estructura organitzativa de l'empresa.

Un cop arribats a aquest punt, i tenint definides clarament les diferents variables a considerar, es realitzarà l'estudi econòmic i financer on es detallaran tots els aspectes relatius a la inversió, ingressos i despeses.

Per últim, es justifica la viabilitat del projecte des de el punt de vista econòmic-financer, mostrant un negoci rentable i financiable.

ÍNDEX

1	INTRODUCCIÓ	13
1.1	METODOLOGIA.....	13
2	ANÀLISI DE L'IDEA DE NEGOCI.....	15
2.1	ORIGEN DE L'IDEA	15
2.2	DESCRIPCIÓ DE LES NECESSITATS DEL MERCAT A COBRIR	15
2.3	DEFINICIÓ DE L'IDEA DE NEGOCI	16
3	ESTUDI DEL SECTOR	19
3.1	ANÀLISI FORCES COMPETITIVES	19
3.2	ANÀLISI DAFO.....	20
3.3	FACTORS CLAU D'EXIT (FCE).....	21
4	ANÀLISI DE MERCAT	23
4.1	INTRODUCCIÓ	23
4.2	DETERMINACIÓ DE L'AMBIT D'INFLUÈNCIA	23
4.3	OBJECTIU I METODOLOGIA	24
4.4	ESTUDI DE LES NECESITATS DEL MERCAT.....	24
4.5	ANÀLISI DE LA DEMANDA	28
4.6	ESTUDI DE L'OFERTA	31
4.7	POTENCIAL NOU NEGOCI	35
5	ESTRATEGIA DE L'EMPRESA.....	39
5.1	INTRODUCCIÓ	39
5.2	MISSIÓ, VISIÓ I VALORS.....	39
5.3	OBJECTIUS I METES.....	40
5.4	MARQUETING ESTRATÈGIC.....	43
5.5	MARQUETING OPERATIU: PLANS D'ACCIÓ	45
5.6	DESPLEGAMENT	53
5.7	REVISIÓ I MILLORA	54
6	PRODUCTE	57

6.1	DEFINICIÓ DEL PRODUCTE.....	57
6.2	DETERMINACIÓ DELS PREUS DELS PRODUCTES I SERVEIS	64
6.3	ESTRATEGIES DE PREUS	66
7	PLÀ COMERCIAL.....	69
7.1	GESTIO DE VENDES	69
7.2	GESTIO DE CLIENTS.....	70
8	INFRAESTRUCTURES, EQUIPAMENTS, TECNOLOGIA I MANTENIMENT.....	73
8.1	INFRAESTRUCTURES	73
8.2	EQUIPAMENTS	73
8.3	TECNOLOGIES.....	74
8.4	MANTENIMENT	74
8.5	PROVEEDORS	75
9	ESTRUCTURA ORGANITZATIVA.....	77
9.1	FORMA LEGAL	77
9.2	ESTRUCTURA ORGANITZACIÓ	77
9.3	FUNCIONS DEL LLOCS DE TREBALL I SERVEIS [8].....	78
9.4	EVOLUCIÓ I PREVISIÓ DE NECESSITATS LABORALS	87
10	CONTROL DE QUALITAT	89
11	ESTUDI ECONÒMIC I FINANCER.....	91
11.1	INVERSIÓ: DETALL I JUSTIFICACIÓ.....	91
11.2	RECURSOS FINANCERS.....	92
11.3	INGRESSOS.....	92
11.4	DESPESES	93
11.5	FLUX DE CAIXA.....	95
11.6	ESTUDI FINANCER	96
11.7	CONCLUSIONS	97
12	CONCLUSIONS FINALS	99

Pla d'Empresa Centre Polivalent	5
A ANNEX ESTUDI ECONÒMIC.....	101
B ANNEX QUADRES DE PREUS	109
C ANNEX PLÀNOLS	111
D ANNEX FOTOGRAFIES	114
E ANNEX BIBLIOGRAFIA	119

ÍNDEX FIGURES, GRÀFICS, TAULES, PLÀNOLS I FOTOGRAFIES

Figura 3.1: Forces de Porter	19
Figura 5.1: Matriu de McKinsey	46
Figura 9.1: Organigrama Fase 1 i Fase 2.....	77
Figura 10.1: Valor percebut.....	89
Gràfic 4.1: Població Sant just Desvern.....	28
Gràfic 4.2: Població Sant Just Desvern per edats	28
Taula 4.1: Població escolar (3 a 14 anys)	29
Taula 4.2: Superfície habitatges	29
Taula 4.3: Llars, per dimensió.....	30
Taula 4.4: PIB (milions d'euros)	30
Taula 4.5: Renda familiar disponible bruta (2013).....	30
Taula 4.6: IRPF (2013)	30
Taula 4.7: Atur (2015)	31
Taula 4.8: Resum competència	33
Taula 5.1: Resum objectius.....	43
Taula 5.2: Quadre desplegament d'accions estratègiques.....	54
Taula 11.1: Preu lloguer terreny.....	91
Taula 11.2: Pressupost inversions	92
Taula 11.3: Preus base.....	93
Taula 11.4: Salaris personal	94
Taula 11.5: TIR i VAN escenari base	95
Taula 11.6: TIR i VAN escenaris sensibilitat	96
Taula 11.7: Detall condicions préstec	97
Taula A.1: Ingressos any 1	101

Taula A.2: Ingressos any 2	101
Taula A.3: Ingressos any 3 a 10.....	101
Taula A.4: Ingressos any 11	101
Taula A.5: Resum anual ingressos	102
Taula A.6: Despeses any 1	102
Taula A.7: Despeses any 2	103
Taula A.8: Despeses any 3 a 10	104
Taula A.9: Despeses any 11	105
Taula A.10: Resum anual despeses.....	105
Taula A.11: Compte de resultats.....	106
Taula A.12: Inversió	106
Taula A.13: Amortització	106
Taula A.14: Finançament.....	106
Taula A.15: Flux de Caixa.....	107
Taula B.1: Quadre de preus cafeteria/pastisseria	109
Taula B.2: Quadre de preus zona de nadons <3a.....	109
Taula B.3: Quadre de preus zona de nens >3a.....	109
Taula B.4: Quadre de preus zona de treball.....	109
Taula B.5: Quadre de preus acollida, transport i altres.....	110
Plànol 4.1: Emplaçament del negoci al municipi de Sant Just Desvern.....	37
Plànol 4.2: Emplaçament de detall del negoci.....	37
Plànol C.1: Edifici PB i terreny	111
Plànol C.2: Planta Baixa	112
Plànol C.3: Planta Pis	113
Foto D.1: Façana terreny 1	114
Foto D.2: Façana terreny 2	114

Foto D.3: Exemple de façana d'edificació modular	115
Foto D.4: Exemple d'estructura interior d'edificació modular	115
Foto D.5: Exemple interior cafeteria/pastisseria	116
Foto D.6: Exemple interior cafeteria/pastisseria amb zona infantil	116
Foto D.7: Exemple zona de menors de 3 anys.....	117
Foto D.8: Exemple zona de nadons	117
Foto D.9: Exemple zona d'estudis.....	118
Foto D.10: Exemple ambient bar de vespres	118

PREFACI

Per entendre la motivació per al desenvolupament d'aquest projecte, primer ens caldria situar-nos en el aspecte social de la família amb el que te la seva principal vinculació.

Aquest projecte pretén donar resposta a unes necessitats relacionades amb l'àmbit familiar, en concret, amb l'àmbit de famílies amb fills menors.

La família és, per als infants, el principal factor protector de riscos, el principal agent socialitzador, el refugi afectiu i social i el mediador amb altres agents educatius. Davant una societat cada cop més agressiva i competitiva, la família hauria de ser un lloc afectiu privilegiat de seguretat.

Als darrers anys, s'estan donant un seguit de canvis en quant a la composició i organització de les famílies. Aquests canvis fan que creixi de manera important el suport que cal oferir a les famílies per donar resposta a les necessitats dels seus menors.

Avui en dia, les xarxes familiars son cada vegada més reduïdes i es viu en un conjunt de menys persones. A més, han crescut de manera important alternatives a la família tradicional, sent cada vegada més freqüents les famílies monoparentals i les famílies reconstituïdes. Tot plegat fa que moltes famílies no tinguin la possibilitat de compartir, entre varis adults, la cura i l'atenció dels menors com anys enrere i d'una forma adequada.

Per altre banda, ens trobem amb una realitat incontestable i és que, en la majoria de famílies, treballen els dos progenitors. Tot i que cada vegada més, s'insisteix en el tema de la conciliació familiar per part de certs sectors i s'intenta dur a terme per part de les famílies, a la realitat i degut en part a la crisi econòmica persistent, encara estem molt lluny d'assolir-la.

Més recentment però, sí es dona un fet força positiu, i es el de que els pares dels infants cada vegada son més conscients de la importància que té, sobretot en els primers anys de vida, la necessitat dels nens d'establir un vincle fort, segur, estable i eficaç amb una persona adulta. Aquesta persona ha de resoldre, durant la infantesa, les necessitats afectives, físiques, de salut i les necessitats cognitives i també, a partir de certa edat, ajudar a l'infant a establir relacions socials amb els iguals.

Cada vegada es té més consciència de que la figura adulta més convenient pels nadons es la pròpia mare o una altre persona que ocupi el seu rol, i es posa en valor l'alimentació amb la llet materna.

És en aquest moment, quant es pot qüestionar el paper de les llars d'infants com a centres cuidadors dels infants. Des de que els governs es van adonar del valor productiu de les dones amb la seva incorporació al mercat laboral fora de casa, es va insistir i es va mentalitzar a les famílies que el millor pels seus fills era que fossin escolaritzats el més aviat possible. Actualment, si més no, això esta àmpliament qüestionat i es comença a acceptar que portar els nens a les llars d'infants es una solució, però potser no la millor. Per circumstàncies laborals o opcions personals, no sempre es possible o no es tria la mare com a cuidadora principal, però si que es tendeix a buscar opcions més properes com pot ser el pare, avis o persones contractades (cangurs particulars). En el cas de les mares, ens trobem que s'intenta endarrerir el possible la incorporació de la mare al mercat laboral, no gràcies a les mesures dels diferents governs, si no sacrificant l'economia familiar i les expectatives laborals d'elles mateixes. El cert és que moltes mares i alguns pares, a base de vacances o excedències, aconsegueixen estar, tenint cura dels seus nadons, més enllà de les 16 setmanes reglades de baixa maternal.

Tot i així el cert es que, més tard o més d'hora, la majoria de pares o mares acaben incorporant-se de nou al mercat laboral amb unes jornades laborals que, en la majoria de casos, son massa llargues com per coincidir en horari amb les jornades escolars. És ben cert que actualment s'està promovent des dels governs la racionalització d'horaris, no es un tema en el que es pugui legislar fàcilment i, per tant, cal la implicació voluntària i decidida de les empreses. Encara hores d'ara resta molt temps per que aquests nous horaris es vagin implementant a la rutina laboral. Per altre banda, també es comenta i preveu que es racionalitzin els horaris que els nens estan a l'escola, amb el que sempre es produirà una diferencia de temps entre la jornada escolar i una jornada laboral complerta. Tot plegat dificulta l'organització de les famílies per tal de que els fills estiguin el màxim de temps possible al costat dels seus pares, en tant que son els seus primers i principals educadors.

Es donen però molts casos on, aquesta organització i compatibilització d'horaris, si és possible i els pares poden estar al costat dels nens en les hores de lleure que tenen, després de la jornada escolar i laboral. Llavors en aquest casos, també necessiten d'activitats i espais fora de casa on poder conviure junts i alhora poder relacionar-se amb altres famílies.

1 INTRODUCCIÓ

L'objecte del projecte consisteix en la posada en marxa d'un centre d'us polivalent a la població de Sant Just Desvern, que ofereixi oferta de servei de cafeteria/pastisseria, habilitat per anar còmodament amb nens, servei d'acollida de nens a les tardes, destinats bàsicament a famílies amb fills menors de 14 anys, i un servei de bar de vespres.

Els serveis oferts pretenen donar resposta a unes necessitats que es produeixen, en general, en la nostra societat però adaptades a les característiques concretes de la població on s'ubicarà el negoci, Sant Just Desvern, Barcelona.

En concret, son serveis per diferents tipus de famílies o que es troben en diferents etapes de la seva vida, en funció de l'edat dels fills.

Es tracta d'oferir solucions a necessitats com són les de cura i atenció de menors en horari fora d'escola i un espai d'esbarjo per cuidadors amb nens.

Aquest projecte tracta de determinar i analitzar tot el necessari per dur a la pràctica aquest negoci. Un cop estudiat, s'analitzaran i valoraran totes les variables econòmiques que determinen la viabilitat econòmica del negoci.

A partir d'aquest estudi es pretén elaborar un projecte rentable, valorat pels consumidors i respectat per la competència.

1.1 METODOLOGIA

S'analitzarà si la idea de negoci és bona, realitzant prèviament un sondeig entre les famílies de la població, en concret, pares i mares de l'escola pública Canigó de Sant Just Desvern, per tal de esbrinar quines són les necessitats reals a cobrir que justificarien l'existència d'un mercat o consumidors amb possibilitats i disposats a utilitzar els serveis oferts.

Es buscaran dades socioeconòmiques d'organismes oficials com ara l'Idescat referents als habitants de Sant Just, per tal de veure el volum de persones a les que pot anar dirigit el nostre negoci. S'obtindran i analitzaran dades de la població per edats, ingressos i nivell d'atur.

També s'obtindran dades de la possible competència existent visitant aquests negocis, com la cafeteria Can Ginestar, l'escola bressol Els Verns, i la ludoteca La Vagoneta.

Amb tota aquesta informació es podrà conèixer com serà el mercat i les seves limitacions.

Es recavarà informació bibliogràfica de reconeguts estudiosos del màrqueting empresarial per tal de conèixer eines tradicionals, i també innovadores, per analitzar la situació de l'entorn i del negoci plantejat. Així es podran detallar les estratègies que més interessin a l'empresa per tal de aconseguir els millors resultats possibles.

Es consultaran via internet les webs oficials de la Generalitat, Estat, Ajuntament i col·legis professionals per tal d'obtenir tota la normativa aplicable al negoci, per poder conèixer les seves repercussions en quan a instal·lacions, recursos, mitjans i controls dels que haurà de disposar. També consultarem els tràmits de constitució de l'empresa i els costos que això implica, impostos i altres repercussions econòmiques.

Es buscarà informació via internet, de les possibilitats en quan a mitjans de comunicació digitals per tal de dotar l'empresa de la tecnologia imprescindible per a tenir les millors eines per aconseguir un bon control del negoci i bones comunicacions amb tots els agents implicats.

Es visitaran les empreses d'administració de finques de la zona, per tal de veure opcions reals d'ubicació del negoci ja que aquest es un factor clau i un cost important del mateix. S'obtindran ofertes reals de terrenys i edificacions de lloguer per plantejar una proposta concreta d'ubicació i cost associat.

S'estudiarà la possibilitat de construir en un terreny de lloguer, una edificació modular prefabricada, per tal de obtenir unes condicions més favorables de la construcció del local. Així s'aconseguiria reduir terminis, costos i aconseguir, tot i ser un terreny de lloguer, tenir un valor residual si es liquida el negoci. Per això buscarem quina empresa ens pot oferir construccions modulares amb un bon producte i bon preu. Per a la redacció d'aquest projecte, es consultarà l'empresa "Balat", especialista en aquest tipus de construccions i solucions prefabricades.

Es consultaran borses de treball per tal de conèixer les ofertes existents en el mercat per a llocs de feina similars a les del personal que necessitem en l'estructura organitzativa del negoci. Així es podran determinar perfils i salaris dels mitjans humans.

Es buscaran negocis relacionats amb aquest estudi, ja que no s'ha trobat cap prou similar, i es recavarà preus dels seus serveis per tenir una ajuda alhora de fixar els preus proposats.

Es consultarà un negoci de llar d'infants (Els Verns) i un restaurant (La Granja, Sant Feliu de Llobregat), per tal de tenir informació de les seves despeses i poder obtenir unes despeses reals de uns serveis equiparables i un sistema de fixació de preus.

Per últim, es recavarà informació en quant a les opcions i costos actuals de finançament del negoci.

Amb totes aquestes determinacions es desenvoluparà l'estudi econòmic i financer.

La metodologia bàsica de realització d'aquest Pla d'Empresa consisteix en dividir els diferents estudis en capítols, seguint un ordre d'evolució de la informació detallada.

Als annexes del projecte s'adjuntaran les dades necessàries de suport per a la realització d'aquest projecte.

2 ANÀLISI DE L'IDEA DE NEGOCI

2.1 ORIGEN DE L'IDEA

L'origen de l'idea es situa en el fet d'experimentar directament per part de l'autora d'aquest projecte, unes necessitats de serveis no cobertes en la zona propera al seu domicili, ni tampoc en la resta del municipi. En concret, la manca d'un local on poder quedar amb altres mares amb nadons i alhora disposar d'un servei adequats a les necessitats que es produeixen en aquestes circumstàncies. A partir d'aquest moment, es comencen a plantejar altres necessitats de les famílies en situacions similars o d'altres conegudes, de les famílies del seu entorn i que tampoc estan com a mínim, prou ben cobertes en el propi municipi.

És a partir d'aquí que sorgeix l'idea del negoci base i que es va madurant i completant amb altres tipus de serveis i activitats per poder cobrir diferents franges d'horaris al llarg del dia. Es busca treure'n el màxim profit a la inversió a realitzar i a les despeses fixes posteriors de tal manera que el negoci tingui més probabilitats de ser viable i rendible.

Amb aquesta idea inicial, es realitzarà a posteriori un estudi d'algunes necessitats que es poden produir dins de l'àmbit familiar amb referència amb la cura i atenció del fills ja que aquest es el públic objectiu a qui es vol dirigir el negoci.

El negoci proposat és la construcció i gestió de un Centre Polivalent amb servei de cafeteria/pastisseria amb espais de jocs per diferents franges d'edat, espai de treball per a adults i espai d'acollida de nens. El centre també comptarà amb zones de terrassa i de jocs exteriors.

El centre previst no te competència directa, ja que a la població, no existeix un centre de característiques similars; els existents cobreixen en el millor dels casos, parcialment alguns dels serveis ara previstos.

Com a valor competitiu es vol destacar, dintre de l'aspecte més educatiu de les activitats previstes a desenvolupar, el fet de tenir previst seguir els principis ideològics del mètode "Montessori" dotant de més llibertat als nens al hora de triar en quines activitats extraescolars volen dedicar el seu temps lliure, disponibilitat de materials diversos i acompanyament en el procés sense impositcions, sempre respectant l'entorn i les persones.

2.2 DESCRIPCIÓ DE LES NECESSITATS DEL MERCAT A COBRIR

Les necessitats estudiades estarien totes elles relacionades amb el mon infantil i adolescent, abraçant una franja d'usuaris d'infants entre 0 i 14 anys (2on de ESO) i els seus pares o cuidadors, que podrien ser adults de qualsevol edat.

Les necessitats s'han observat bàsicament en el propi municipi de Sant Just Desvern tot i que potser, la zona d'influència del centre pugui arribar a d'altres municipis del entorn més proper.

En els propers apartats es definiran el diferents grups, atesa l'edat o les necessitats, que requereixen d'uns emplaçaments o serveis com els que es pretenen oferir.

- Nadons amb cuidadors

Grup de persones amb la necessitat de comptar amb un espai amb unes condicions específiques per a nadons i per tant ambientalment agradable, higiènic, lliure de perills, amb banys còmodes i amb materials adequats pel seu desenvolupament global, que a més a més, permeti la reunió de grups amb cotxets i amb servei de cafeteria/pastisseria saludable i adaptada a l'edat dels usuaris.

- Adults amb nens

Grup de persones amb nens que necessiten uns espais segurs, higiènics i amb banys adequats per a nens, amb espais interiors i exteriors per l'ús dels nens i la supervisió d'un adult professional que controli l'ús de l'espai, mobiliari, materials, etc.

- Espai de treball

Ens trobem amb un grup de persones que necessiten d'un espai on poder treballar, amb connexió a internet, i amb el seus fills a prop, però controlats per una persona professional que els avisi de qualsevol necessitat puntual del nen.

- Menors edat 3 a 10 anys horari extraescolar

Grup de pares amb nens escolaritzats, que necessiten un servei de recollida dels seus fills a les escoles i d'acollida en un centre i/o de trasllat i/o recollida a centres d'activitats esportives o culturals, en horari de tarda/vespre de manera fixe o puntual i fins i tot de manera improvisada en l'últim moment.

- Menors edat 10 a 14 anys horari extraescolar

Similar al grup anterior però destinat a nens més grans.

- Adults

Grup de persones que tenen la necessitat d'un espai tipus bar on quedar en grup o més íntimament, proper a casa, que compti amb un ambient còmode, agradable, relaxant, amb un volum musical suau que permeti tenir converses i en un horari que podríem establir entre les 22:00 i les 0:00h.

2.3 DEFINICIÓ DE L'IDEA DE NEGOCI

El present projecte estudia la viabilitat de la construcció i explotació d'un centre polivalent que doni resposta a totes les necessitats dels usuaris definides als apartats anteriors i que podríem englobar genèricament en un grup de famílies amb fills menors de 14 anys.

El centre proposat, tindria que comptar amb espais interiors i exteriors pels diferents usos que es preveuen. De totes maneres, donat que les diferents necessitats es donen bàsicament en tres franges d'horaris diferents, podran existir espais que s'utilitzin per diferents usos depenent de l'hora del dia, realitzant petites adaptacions, com la retirada de determinats materials i neteges. Els espais haurien de complir amb tota la normativa que afecta als locals d'aquest tipus d'activitats.

El personal del centre haurà de ser versàtil per realitzar funcions diferents segons l'horari encara que bàsicament es tractarien de persones amb formació en educació i oci de menors.

Caldrà així mateix comptar amb un mitjà de transport adequat pel trasllat de menors.

Caldria comptar també amb un programa informàtic adequat per realitzar tota la gestió de reserves d'espai i recollida de nens on-line, informació de la ubicació dels nens en temps real, estat dels càrrecs per usos acumulats, etc. Tanmateix caldrà comptar amb un servei de manteniment i actualització de l'esmentada aplicació i del compliment de normatives en quant a protecció de dades.

En l'àmbit més operatiu i de gestió, s'hauran de contractar els diferents subministraments tant de telèfon, internet, llum, aigua, gas, manteniment de les proteccions contra incendis, control de plagues, així com dels diferents subministraments de productes consumibles.

En l'àmbit laboral, s'haurà de contractar el personal fixe, pels serveis d'atenció als nens i les àrees de cafeteria/pastisseria i bar de vespres, i personal extern com ara els serveis de gestoria per les gestions administratives i nòmines, pagament d'impostos, etc.

Caldrà realitzar, inicialment, un programa i aplicació de màrqueting i un posterior seguiment del mateix amb control de satisfacció dels clients i detecció de noves necessitats.

Caldrà la direcció d'una persona amb formació adequada que controli el bon funcionament general del centre: personal, aspectes econòmics i que busqui els mitjans i organitzi la realització de les diferents activitats que es portaran a terme per donar resposta a les necessitats dels diferents possibles usuaris i en concret dels menors que utilitzaran l'espai en acollida.

En el present, estudi s'analitzarà cadascun d'aquest elements necessaris i com es vol donar resposta adequada a cada necessitat dels possibles usuaris, per tal d'atraure al major nombre possible de clients.

Tanmateix, es planteja la possibilitat de donar resposta a les necessitats detectades de manera progressiva. De tal forma, es començaria per les activitats amb més demanda i menors despeses inicials o millors resultats econòmics. Per això caldrà realitzar un estudi previ de mercat i un estudi econòmic de forma global i realitzar variables per prendre decisions en quan a l'ordre d'implantació de les diferents activitats.

3 ESTUDI DEL SECTOR

Am b l'objectiu de determinar les variables clau del sector utilitzarem l'anàlisi de les cinc forces competitives de Porter [1] i l'anàlisi DAFO.

3.1 ANALISIS FORCES COMPETITIVES

Per poder plantejar-se un model de negoci que sigui competitiu, cal conèixer les característiques i condicionants del sector on es vol operar. Una forma estructurada i àmpliament reconeguda d'analitzar un sector és el Anàlisi de Porter de las cinc forces, elaborat pel professor Michael Porter.

El punt de vista de Porter és que existeixen cinc forces que determinen les conseqüències de rendibilitat a llarg termini de un mercat. L'idea es avaluar els objectius i recursos en front de aquestes forces.

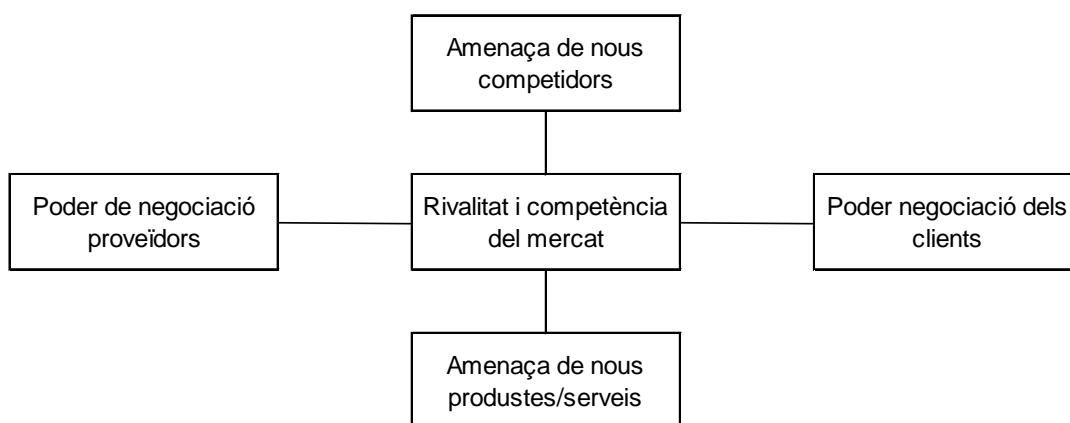


Figura 3.1: Forces de porter

- Poder de negociació dels proveïdors

Existeixen molts proveïdors de tots els productes que volem vendre o que consumirem, per tant, no tindran gaire poder alhora d'afectar negativament al negoci. Al contrari, es podrà negociar més per tal d'aconseguir bons preus.

- Poder de negociació dels clients

No existeix una competència real als serveis oferts, com a mínim en les condicions que dona aquest projecte, per tant i donat el elevat poder adquisitiu de la majoria del sector de població en que el negoci s'enfoca, no es preveu un elevat poder de negociació per part dels clients.

- Amenança de nous competidors

Si que es possible l'aparició de nous competidors però amb els valors afegits amb els que es dotarà el negoci s'aconseguirà establir ràpidament un nivell de confiança i fidelitat dels clients de tal manera que s'impedeixi la viabilitat de qualsevol altre negoci molt similar.

Actualment, i degut a la crisi actual i les expectatives de futur poc optimistes, succeeix que els negocis existents tendeixin només a subsistir i a no disposar de capital per implementar nous models de negoci.

Per altra banda, la crisi també afecta a les administracions i per tant no es probable que per iniciativa pública es produeixin millores substancials en els serveis municipals ni en els espais i serveis escolars.

- Amenança de productes substitutius

En quan a productes substitutius que podria haver-hi per els serveis oferts sempre existeix la possibilitat de que la crisi econòmica pateixi un empitjorament, llavors podria acabar afectant al poder adquisitiu del nostre mercat. En aquest cas encara es podrien reduir preus, baixant la qualitat dels serveis, per exemple, augmentant ratis de alumnes per monitor o disposant de menor espai ja que d'entrada es va sobrats en aquests tipus d'aspectes. Fins i tot seria possible reduir l'edificació ja que està formada per mòduls reutilitzables. En tot cas es disposarà d'unes infraestructures molt versàtils i ben ubicades que permetran adaptar-se a qualsevol plantejament de nous productes o serveis.

3.2 ANÀLISI DAFO

De cara a prendre decisions estratègiques per a la nova empresa, es farà un anàlisi i diagnosi de la situació interna i externa. Per això, s'utilitzarà un anàlisi DAFO que ajudarà a identificar els punts febles i punts forts (factors interns) i les amenaces i oportunitats (factors externs).

Anàlisi intern de l'empresa:

- Punts Febles
 - o Problemes de finançament
 - o Falta experiència en la direcció de l'empresa
 - o Dificultat contractació personal qualificat a baix cost
 - o Àrea d'influència amb baixa població
 - o Costos inicials elevats
- Punts Forts
 - o Estratègies de màrqueting innovadores
 - o Enfocament a un sector de la població
 - o Possibilitat de transformació, adaptabilitat i creixement de l'espai
 - o Possibilitat d'adaptar horaris a la demanda
 - o Possibilitat d'adaptar, ampliar o disminuir serveis segons demanda
 - o Possibilitat d'oferir servei els caps de set, festius i vacances

- o Possibilitat variació de preus segons nivell adquisitiu del públic
- o Personal amb titulació.
- o Adaptabilitat del personal a realitzar diferents funcions
- o Us de les TIC per facilitar les gestions al client
- o Us de les TIC per donar informació i confiança al client
- o Us de les TIC per poder realitzar serveis on time

Anàlisi extern de l'empresa:

- Amenaces
 - o Aparició de competidors en alguna de les àrees de negoci, com ara altres cafeteries més adaptades, centres d'activitats extraescolars, etc.
 - o Variació de les necessitats dels consumidors, com ara una aposta decidida i que es porti a terme de conciliació d'horaris familiars
 - o Disminució de la població infantil per motiu d'una recessió econòmica
 - o Aparició de noves normatives
 - o Poques ofertes de locals/terrenys d'ubicació del negoci; el mercat immobiliari a Sant Just es reduït i no hi ha gaire opcions
- Oportunitats
 - o No tenir cap competidor directe en cap de les tres àrees de negoci en quant a tipus de serveis, espais, productes i horaris
 - o Augment de la població infantil
 - o Demanda similar en altres poblacions sense cobrir
 - o Possibilitat de obtenir col·laboracions gratuïtes.

3.3 FACTORS CLAUS D'EXIT (FCE)

Els factors claus del negoci proposat en resum son:

- Una oferta de serveis no disponibles a la zona o amb condicions clarament favorables amb trets diferencials i superiors als propis d'altres serveis similars existents a la zona productes substitutius.
- Ubicació estratègica per tal d'abastar una ampla zona d'influència.
- Públic objectiu amb alt nivell adquisitiu i amb menor afectació per la crisi que en d'altres municipis.
- Possibilitats d'adaptació a múltiples variants.

- Sistema educatiu Montessori, actualment innovador i en l'inici de la seva expansió, en quan a la implementació real en els centres relacionats amb l'àmbit educatiu, tot i la seva antiguitat.
- Gran capital humà basat en la contractació acurada del personal i de la seves competències.
- Disposició de mitjans digitals que potenciïn la comunicació de tots els factors del negoci.

4 ANÀLISI DE MERCAT

4.1 INTRODUCCIÓ

L'anàlisi del mercat definirà i estudiarà l'oferta i la demanda existents en l'àmbit d'influència del negoci proposat.

Determinarà les característiques dels usuaris a qui aniran destinats els serveis que es preveu oferir a l'establiment. Aquest mercat estarà format per consumidors potencials que comparteixen una necessitat o un desig i que estarien disposat a satisfer el seu desig a través de la compra.

L'estudi definirà uns límits territorials del mercat potencial per diferenciar i conèixer el tipus de client i poder dissenyar, d'aquesta forma, una estratègia de venda adequada.

4.2 DETERMINACIÓ DE L'ÀMBIT D'INFLUÈNCIA

El serveis que s'oferiran van destinats a cobrir diferents necessitats dels usuaris amb un tret bàsic en comú, que és que pertanyen a famílies amb fills menors, i tenen relació amb la cura dels infants.

El tipus de usuaris i les necessitats a las que el negoci planteja donar resposta, delimiten bastant clarament l'àmbit d'influència del negoci. Aquest àmbit fa referència bàsicament a la població de Sant Just Desvern.

Segons les definicions indicades en capítols anteriors de grups d'usuaris que s'ha previst, en el primer grup de usuaris es parlava d'adults amb nadons que surten a passejar amb el cotxet i que es desplacen majoritàriament a peu. Tenen una necessitat pràcticament diària i no compten amb massa temps ja que els nadons donen de per sí molta feina per realitzar a la pròpia llar. Per això necessiten un espai proper a la pròpia llar i accessible a peu. Ens referim per tant a famílies amb nadons i que resideixen a la població de Sant Just.

No es descarta la utilització del servei per part d'usuaris dels municipis propers però aquests necessitarien de transport per accedir-hi i es per això que inicialment no els inclourem en el àmbit d'estudi i restaran com a clients de nous mercats a estudiar en el cas de no acomplir les expectatives inicials o de voler ampliar el negoci.

En el segon grup d'usuaris es definien adults i nens que necessiten un espai per relacionar-se a les sortides de les escoles i per tant els clients als que aniria destinant el servei serien famílies amb nens escolaritzats al municipi i que son majoritàriament famílies que viuen a Sant Just.

Les persones del tercer grup tindrien unes necessitats similars a les del primer grup i per tant ens trobem amb els mateixos àmbits.

Els usuaris del quart i cinquè grup son menors que haurien de ser recollits o traslladats a/des de centres escolars, esportius o similars. Per un tema de limitació logística inicial, el servei estaria restringit a centres educatius i esportius de la població de Sant Just, els usuaris dels quals son també majoritàriament de Sant Just.

Els usuaris de l'últim grup serien adults amb fills que disposen d'un temps propi per relacionar-se o descansar i que el que necessiten es un espai proper a casa per no haver de

desplaçar-se a d'altres municipis i perdre temps en aquest desplaçaments. Això també ens delimita bastant el àmbit dels possibles usuaris al municipi de Sant Just.

En conclusió, delimitarem el nostre estudi de mercat a famílies amb fills que viuen o estudien en centres educatius de Sant Just Desvern donat que d'aquí serà la procedència dels usuaris previstos.

4.3 OBJECTIU I METODOLOGIA

El primer dels objectius de l'estudi de mercat serà el de delimitar el nombre de persones o famílies que formen el mercat teòric en el moment actual y la evolució d'aquest grup en els últims anys per tal de preveure la tendència i la seva evolució en el futur. Les dades base s'obtindran de l'estudi de la demogràfica dels habitats de Sant Just Desvern i la seva evolució.

D'aquest estudi global inicial, es distingirà el públic potencial del centre, format per les famílies que tenen recursos suficients i disposades a utilitzar-los en els serveis oferts. Per acotar aquest grup, també es cercaran dades econòmiques i laborals de la població.

Dintre del grup determinat, també es necessità acotar quants usuaris tenen cadascuna de les necessitats que ens hem plantejat oferir i si aquestes necessitats estan ben cobertes o necessitarien disposar de millors solucions o més econòmiques. Aquest últims estudis s'han determinat amb un sondeig directe a algunes famílies del municipi i s'hauria de confirmar amb una enquesta on-line o una enquesta de carrer, de tal forma que s'obtingui informació més amplia del públic a qui van destinats els serveis.

L'estudi de mercat també analitzarà els serveis similars que existeixen en el municipi i les seves característiques per tal de conèixer els serveis que pugui donar la competència.

Amb l'anàlisi de totes les dades es definirà el nombre i característiques del públic objectiu, si estan més o menys disposats a fer ús dels diferents serveis oferts i la freqüència d'us.

Amb els resultats es pretén tenir una visió actual bastant real del potencial del negoci i poder fer previsions de creixement.

4.4 ESTUDI DE LES NECESITATS DEL MERCAT

Aquest apartat estudiarà les necessitats del mercat determinant diferents grups d'usuaris amb diferents necessitats de servei.

4.4.1 Nadons amb cuidadors

Ens trobem amb un grup de cuidadors/ores de nadons acabats de néixer i fins als tres anys, amb un gruix més important en l'edat de fins a un any. Aquestes persones poden ser familiars dels nens, que es troben en una situació de baixa laboral, atur, treballen mitja jornada o son mestresses de casa, o persones contractades per tenir cura del nen. Tenen al seu càrrec nadons, o sigui menors, que requereixen la vigilància constant i molt atenta d'un adult. Per diverses raons, els pares de les criatures han decidit no portar-les a centres especialitzats com son les llars d'infants, i han optat per que tinguin un adult vetllant en exclusiva pels seus fills. Aquests adults son, en realitat, majoritàriament les pròpies mares dels nadons en la època de baixa maternal..

Aquestes persones tenen la necessitat, per les criatures i per elles mateixes, de sortir diàriament de casa seva, tant per sortir a l'ambient exterior com per canviar d'entorn. L'horari d'aquestes sortides es produeix normalment durant el matí i a les primeres hores de la tarda. Existeix, naturalment, la possibilitat de gaudir dels espais públics que en el municipi de Sant Just son prou nombrosos i gaudeixen d'un entorn amb relatiu poc transit i contaminació, temes que es poden considerar valorables pels pares. Per contra, en aquests espais es poden trobar amb unes condicions que no els siguin del tot agradables. Hem de tenir en compte els dies en que les condicions climatològiques no permetin estar a gust amb criatures petites, bé per fred, pluja, vent, massa sol o massa calor. Els nadons necessiten restar protegits de l'excés de sol i de calor i els parcs majoritàriament no estan pensats per tal d'evitar el sol a l'estiu i no compten amb grans ombres que generin espais refrescants. Per contra, els nadons a l'hivern acostumen a tenir forces refredats, mocs i faringitis que frenen als pares a treure'ls amb dies freds o plujosos al exterior.

Aquests trets dels espais públics exteriors, ens genera una necessitat d'aquests usuaris de tenir uns espais exteriors e interiors condicionats per que, a pesar de la climatologia adversa, puguin sortir del espai habitual que es la llar.

Els espais públics, bàsicament parcs, no tenen un manteniment prou constant com per garantir que no existeixin residus perillosos en mans d'un nadó. Aquests espais també tenen "altres usuaris" com poden ser gats i gossos sense control que deixen restes o grups de joves que utilitzen aquests llocs als vespres o nits per reunir-se i que deixen burilles, vidres trencats i d'altres residus perillosos. Això provoca que, al usar aquests espais, els cuidadors de nadons amb mobilitat pròpia tinguin que estar constantment atents als moviments dels nens i del que recullen, per evitar que es posin en perill. Això pot fer que la sortida de casa sigui una estona estressant per la mare. Per tant, aquestes persones tenen la necessitat d'un espai on poder sortir unes hores de l'ambient emparat de casa però comptant amb un espai protegit al màxim de possibles perills i suficientment higiènic pels nadons que ja es desplacen.

Així, l'espai a oferir hauria de proporcionar el màxim de tranquil·litat per als cuidadors i per tant, permetre'ls poder gaudir també de la sortida. El fet de poder rebaixar el nivell d'atenció de les mares vers als nens facilita que es puguin comunicar amb altres mares compartint converses, preocupacions i inquietuds referents als infants. En aquest ambient es pot crear un espai de complicitat on sentir-se més acompanyades, compartir dubtes, experiències, intercanvi d'informacions i neguits, que sol comportar la criança i l'educació dels fills. En aquest sentit podrien plantejar-se diferents opcions de suport per les necessitats d'aquestes persones en tant que son cuidadores de nadons. El fet de necessitar trobar-se amb altres mares també genera una necessitat d'espai prou ampli per un grup de mares amb cotxets i lliure de perills, on poder prendre o degustar quelcom, que no es troba en qualsevol dels establiments del municipi tipus bars o cafeteries. Aquest espai també hauria d'oferir oferta de productes naturals, sans i amb textures adequades a nadons, per tal de que les mares puguin acomplir la necessitat actual de donar aliments saludables als fills o de dona'ls-hi uns bons costums i gustos a seguir. També seria necessari uns espais més íntims i còmodes per les mares que alletin als seus bebès i prefereixin fer-ho amb certa discreció. A més hauria de comptar amb serveis dotats d'un còmode espai per canviar bolquers, sanitaris de dimensions adequades per nens molt petits i banys on hi pugui accedir un adult amb un cotxet. Tot hi ser menor el nombre de homes que de dones en la cura de nadons, tendeix a augmentar i per tant aquests serveis s'haurien de oferir per ambdós sexes.

Els parcs del municipi compten amb jocs fixes per estimular el moviment dels infants de totes les edats però donat que tenen un ús lliure o poc controlat, no compten amb altres materials de joc didàctics més susceptibles de fer-se malbé o destinats a estimular altres aspectes del desenvolupament a part de la motricitat i per tant, cap material per nadons sense encara mobilitat pròpia.

Això genera també la necessitat de comptar amb un espai on aquest nens, que no van a llar d'infants, comptin amb unes hores fora de l'ambient habitual amb materials i joguines molt variades i didàctiques per ajudar a les mares en el desenvolupament global del seus nadons.

4.4.2 Adults amb nens

Tenim un segon grup de persones consistents amb un o varis menors acompanyats d'un o varis adults de diverses edats que un cop finalitzada la jornada escolar necessiten trobar-se en un espai on poder gaudir d'estones de lleure.

Podríem considerar que aquests nens tenen unes edats entre els 3 i els 10 anys aproximadament i no necessiten d'una supervisió constant d'un adult. No obstant però, no poden restar sols en un espai públic obert ja que encara que son nens autònoms, poden posar-se en situacions de risc per a ells, com per exemple exposar-se al transit, barallar-se o malmetre l'espai urbà. A més, son nens que necessiten espais amplis per moure's i jugar, condició que no es dona en la majoria de llars. Acostumen a pertànyer a diferents famílies el que fa que no sempre es prefereixi anar a la casa pròpia per tal d'evitar que es malmeti. Els encarregats de la seva custodia solen ser mares o pares d'alguns dels menors que, ho be han restat a casa mentre la resta de la família sortia a realitzar les seves ocupacions o be han acabat la seva jornada. Per tant, també necessiten un espai adequat per poder gaudir millor de la sortida sense patir per l'estat de les criatures que ja es poden mouen amb llibertat fora de la seva observació constant.

Aquestes necessitats les podrien satisfer els parcs públics de la població però que, com en el cas anterior, no queden del tot acomplertes.

També, com en el cas anterior, aquests espais tenen uns riscos deguts als residus que si hi poden trobar i altres riscos als que es poden veure exposats degut a la gran mobilitat d'aquests nens. Poden ser per exemple accés a instal·lacions elèctriques desprotegides o similars, el transit rodat, les conductes o converses inadequades de menors més grans, adults perillosos, etc. I també es pot donar el cas contrari de que els menors malmetin objectes o jardineria de l'espai públic. Els adults prefereixen tenir aquests riscos controlats sense haver de córrer darrere de les criatures i poder gaudir d'una estona agradable i potser de la companyia d'altres adults.

També ens trobem amb el mateix cas anterior amb la problemàtica de la climatologia fins i tot més acusada, ja que l'horari habitual en que es dona aquesta necessitat es de 5 a 8 del vespre i per tant a l'hivern es de nit.

Es genera ens aquest casos una necessitat d'aquests usuaris de tenir uns espais exteriors e interiors condicionats per que, a pesar de la climatologia adversa, puguin tenir un espai protegit sense haver de comptar amb les pròpies llars.

4.4.3 Espai de treball

Un altre necessitat que s'ha detectat és la de persones dels dos primers grups que tinguin feines que poden realitzar treballant a distància, com des de casa i amb l'única necessitat moltes vegades de només una connexió a internet, però que la vigilància i els requeriments constants dels seus fills ho impedeix.

Ens trobem amb la necessitat d'un espai on poder treballar, amb connexió a internet, i amb el seus fills a prop però controlats per una persona professional que els avisi de qualsevol necessitat puntual del nen.

4.4.4 Menors edat 3 a 10 anys horari extraescolar

Troblem un grup de persones amb unes necessitats diferents, que es correspon a famílies amb nens entre 3 i 10 anys que els pares treballen fins al vespre i que per tant, no poden fer-se'n càrrec a partir de les 16'30, hora de sortida dels nens que van a escoles del municipi o d'altres horaris en els casos de nens que arriben al poble amb transports escolars provinents de fora. Tenen la possibilitat de quedar-se a les acollides i biblioteques de les pròpies escoles però acaben entre les 17:30 i 18:00h i tampoc són espais massa engrescadors per restar després de 8h en el recinte de l'escola. També es realitzen algunes extraescolars d'idiomes i esports en les escoles però amb una oferta molt limitada. Per tant aquests serveis no solucionen els problemes de molts pares amb jornades prolongades que no sempre compten amb la ajuda de familiars i han de recórrer a la contractació de cangurs amb una despesa important. També avui dia, molts pares tenen finals de jornada amb horaris variables e imprevisibles degut a reunions d'última hora o altres circumstàncies com problemes de transit, etc. En aquests casos tenen que recorre a solucions en l'últim moment que no sempre es troben i que per tant impedeixen el compliment de les obligacions laborals.

4.4.5 Menors edat 10 a 14 anys horari extraescolar

Tenim un altre grup de famílies amb menors d'edat més avançada entre aproximadament 10 i 14 anys que, a pesar de que poden desplaçar-se sols pel municipi els pares consideren que no tenen edat encara per restar varies hores sense control a casa o desplaçar-se per acudir a les activitats esportives o culturals. Sobretot les activitats esportives que tenen ubicacions apartades del centre del poble. En el cas dels nens de primària de les escoles del municipi, això succeeix a partir de les 16:30 ó 17h i, en el cas dels nens més grans del Institut d'Educació Secundària del poble, a partir de les 15h.

Com en el cas anterior, tenim la mateixa problemàtica, sense necessitat potser de recollida als recintes educatius, però sí que es crea la necessitat per aquestes famílies de comptar amb un espai on s'aculli els seus fills durant aquestes hores en que els pares no poden restar amb els fills.

4.4.6 Adults

Tenim un altre grup de persones compost en aquest cas per persones adultes amb fills que tenen inquietuds en comú com poden ser grups de pares de nens que són amics per que van a les mateixes classes, els mateixos equips esportius, etc. O també pares que de tant en tant volen sortir sense fills al vespre, després d'una llarga jornada laboral i/o d'una tarda plena d'activitats familiars amb els nens.

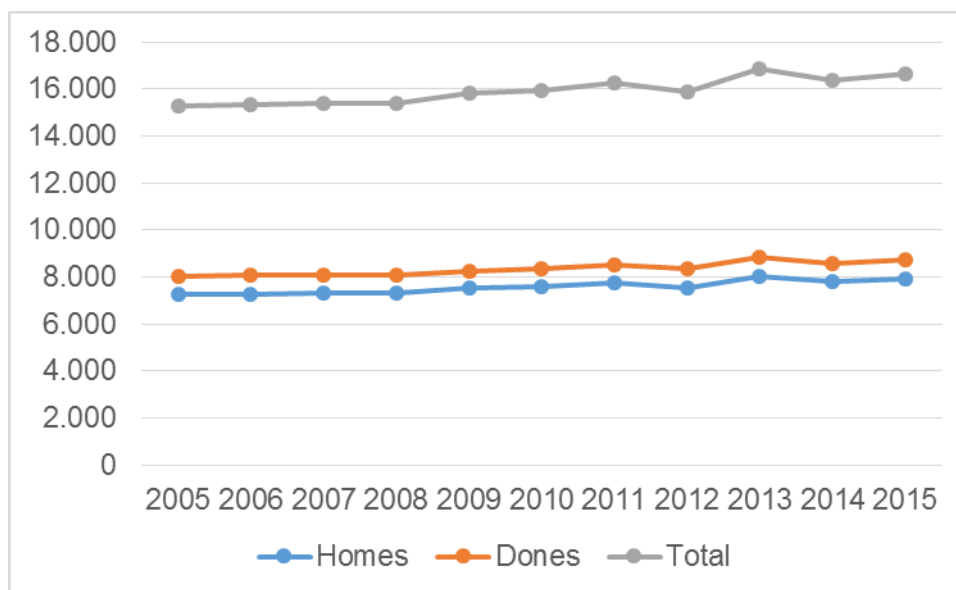
Al municipi o rodalies no compten amb un espai proper per quedar i compartir estones adequades per adults de mitja edat i que comparteixen unes inquietuds i neguits comuns en tant que són pares de fills en edats i problemàtiques similars.

4.5 ANÀLISIS DE LA DEMANDA

El primer que s'estudia amb relació al mercat es la població de Sant Just Desvern, la seva evolució i previsió de créixer en un futur.

Les dades mostrades a continuació tenen el seu origen en el Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat)[2] i a la data, el més vigent disponible.

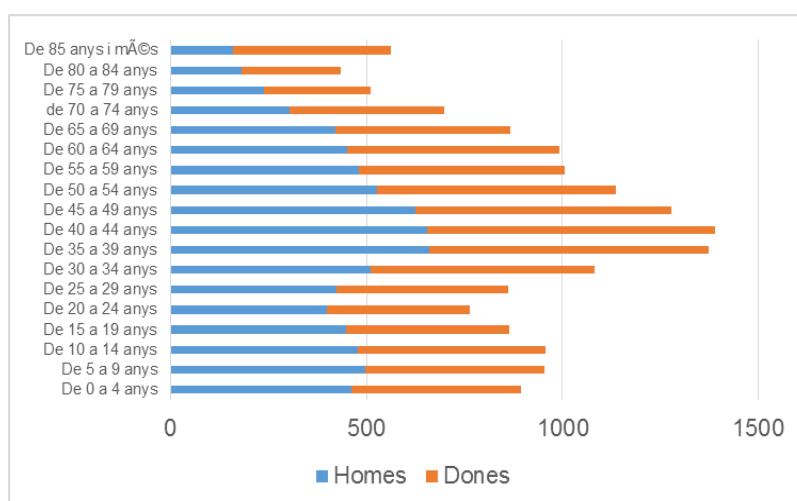
La població de Sant Just Desvern a l'any 1015 es de 16.631 habitants. El següent gràfic mostra l'evolució de la població els darrers 10 anys, i el detall per sexes. L'índex de creixement anual compost (CAGR) dels últims 10 anys ha estat de l'ordre del 1%.



Gràfic 4.1: Població Sant Just Desvern

Amb una previsió de creixement del 1% anual, a l'horitzó dels 10 anys del projecte, la població seria de més de 18.300 habitants.

Pel que fa a la composició de la població, el següent gràfic mostra la distribució de la població per diferents franges d'edat.



Gràfic 4.2: Població Sant Just Desvern per edats

A la vista del gràfic, es pot comprovar que a la franja d'edat compresa entre els 25 i el 49 anys, amb un total de 5.984 persones i que representa un 36% del total de la població. Aquest seria el grup bàsic, en quant a pares, de clients potencials del negoci proposat.

El grup de nens entre els 0 i el 14 anys, sumen un total de 2.803 habitants, el que representa un 17% del total de la població i clients també potencials del nou negoci.

Pel que fa a la població escolar, la següent taula mostra el cens de nens als col·legis del municipi.

Escoles	Cursos	línies	total nens
Canigó	P3 a 6è	2	$9 \times 2 \times 25 = 450$
Montserrat	P3 a 6è	1 i 2	$9 \times 1,5 \times 25 = 337$
Montseny	P3 a 6è	1	$9 \times 1 \times 25 = 225$
Madre Sacramento	P3 a 6è	1	$9 \times 1 \times 25 = 225$
Institut	1er a 3er ESO	4 i especial	$3 \times 4,5 \times 25 = 337$
Total			1.574

Taula 4.1: Població escolar (3 a 14 anys)

Una part important de l'estudi de mercat és per justificar el nivell de preus i de l'establiment i el target de nivell social, a qui van adreçats el serveis proposats.

En les següents taules s'analitzen variables com ara les mides dels habitatges, el nombre de persones per habitatge, el PIB, la renda familiar disponible i l'índex d'atur de la població vers l'entorn més proper com és la comarca on s'ubica la població de Sant Just, el Baix Llobregat, i també vers Catalunya, per poder contextualitzar el resultats una mica millor.

Un anàlisi que s'ha efectuat per demostrar el nivell econòmic dels habitants de Sant Just Desvern ha sigut el de comprovar la superfície mitja dels habitatges.

Tipus habitatge	Sant Just	Baix Llobregat	Catalunya
Fins a 60 m2	n.d.	19.0%	18.3%
De 61 a 90 m2	35.7%	54.8%	50.1%
De 91 a 120 m2	20.9%	16.0%	19.0%
De 121 m2 i més	22.3%	10.1%	12.5%

Taula 4.2: Superfície habitatges

Com es pot observar, el rati de habitatges grans, de 91 a 120 m2 és més alt a la població estudiada que a la resta d'entorns analitzats i el rati dels habitatges més grans, de més de 121 m2, es més del doble que a la mitja de la comarca i gairebé també el doble de la mitja de Catalunya. A habitatges més grans, preu de compra més elevat, i això ja ens dona una primera idea de l'alt nivell econòmic de la població de Sant Just.

Un altre paràmetre analitzat ha sigut el de la ocupació de les llars, així, la següent taula mostra la composició mitja de les llars.

Llars	Sant Just	Baix Llobregat	Catalunya
Una persona	21,7%	19,1%	23,3%
Dos persones	32,8%	31,0%	31,7%
Tres persones	16,2%	23,6%	21,4%
Quatre i més persones	29,3%	26,2%	23,5%

Taula 4.3: Llars, per dimensió

En aquest cas, també s'observa que els ratis de famílies més nombroses, amb més nombre de persones, és també més alt a la població de Sant Just vers el Baix Llobregat i Catalunya.

El següent paràmetre que s'analitza es el PIB generat per la població. La següent taula mostra el PIB, en milions d'euros, per població i per habitant.

PIB	Sant Just	Baix Llobregat	Catalunya
PIB (m EUR)	862	22.093	206.920
PIB per habitant (m EUR)	53,1	27,6	27,6
PIB per habitant (índex Cat = 100)	192,5	99,9	100,0

Taula 4.4: PIB (milions d'euros)

Les dues següents taules mostren els ratis de la renda familiar disponible bruta i les dades d'IRPF dels entorns analitzats.

En ambos casos observem que els ratis de la població de Sant Just Desvern són més alts que les mitges comparades donant la confirmació de que la mitja de la població de Sant Just, es troba en un nivell mig/alt de renda.

PIB	Sant Just	Baix Llobregat	Catalunya
RFDB (milers de euros)	326.933	13.597.948	120.765.499
RFDB per habitant (milers de euros)	19,9	17,0	16,2
RFDB per habitant (índex Catalunya=100)	122,7	105,1	100

Taula 4.5: Renda familiar disponible bruta (2013)

	Sant Just	Baix Llobregat	Catalunya
Base imposable general per declarant	34.353	21.232	20.724
Quota resultant de l'autoliquidació per declarant	12.448	5.551	5.750

Taula 4.6: IRPF (2013)

Segons recents estadístiques publicades a diferents mitjans de comunicació, Sant Just Desvern es troba en segona posició, només darrere de Sant Cugat del Vallès, com a municipi amb la renda mitja més alta de tot Catalunya.

Per últim, es mostren els ratis d'atur dels entorns estudiats, on s'observa també que la taxa d'atur a la població de Sant Just és ostensiblement més baixa que als entorns comparats, Baix Llobregat i el conjunt de Catalunya.

	Sant Just	Baix Llobregat	Catalunya
Taxa atur	9.0%	14.7%	14.9%

Taula 4.7: Atur (2015)

L'índex d'atur del municipi de Sant Just Desvern, es troba com a la menor de tot el Baix Llobregat i es troba un 40% inferior als índex de la mitja del Baix Llobregat i de tot Catalunya.

En resum, podríem extreure les següents conclusions:

- La població de Sant Just, tot i la crisi, creix de manera moderada. La distribució per edats no forma una piràmide tal com succeeix en la societat occidental actual però, a pesar d'això, existeix una important borsa de persones en edat de tenir fills que previsiblement mantindran el creixement de nens els propers anys comparativament no es un cas gaire extrem. Això indica que a pesar de la crisi, les famílies de Sant Just si tenen fills, ja que hi ha molta població que està en edat de tenir-los.
- Els alumnes escolaritzats en centres de Sant Just ens donen idea de la limitació de clients que podem tenir tot i que també existeixen famílies de Sant Just que porten als nens a escoles d'altre municipis i que també poden ser usuaris dels serveis.
- Les següents dades indiquen l'alt nivell econòmic de la majoria de població de Sant Just el que pot servir per preveure que serà més factible la utilització dels serveis oferts amb més qualitat que les possibles competències existents, ja que el seu poder adquisitiu ho permet. També ajudarà alhora de fixar preus i els resultats del negoci, ja que admetran preus més elevats. L'alt nivell econòmic explica que el rati del nombre de nens per família en la població no sigui tant reduït com en d'altres municipis.
- La baixa taxa d'atur es suma del punt anterior, i alhora indica que hi ha poques famílies que puguin tenir cura total dels fills, per tant tindran major necessitat dels serveis proposats.

4.6 ESTUDI DE L'OFERTA

Per conèixer quina es l'oferta existent de serveis com els que ofereix el negoci proposat, hem d'analitzar els serveis similars que es troben en la nostra zona d'influència i que poden ser competència.

4.6.1 Cafeteries i bars

Analitzarem les característiques d'aquests negocis en tant que son els llocs de que disposen actualment els nostres clients potencials, dins de l'àmbit d'influència, alhora de sortir de casa amb els nens o amb amics sense realitzar grans desplaçaments.

a. *Ciabatta*

Cadena de forns de pa i pastisseria amb cinc establiments a Sant Just, tres dels quals tenen zona de degustació, un d'ells compte amb terrassa a la vorera.

Els establiments d'aquesta cadena venen productes habituals en forns i pastisseries. La qualitat es correcta però els preus son bastant elevats. Els tres locals que tenen espai per degustació, donat que son pràcticament els únics d'aquest tipus en el municipi, tenen força afluència de públic. Un d'ells està en una zona bastant separada del centre i atrau a persones d'un barri perifèric i del municipi d'Esplugues de Llobregat i a més a més, no compta amb gaire espai. L'altre local és més cèntric, però tampoc es gaire gran i te accés amb tres graons que dificulten en gran mesura l'accés amb cotxets de nadons. El tercer local compta amb taules a la vorera, que es bastant amplia, i esta força concorregut. En aquest últim local es troben sovint grups de mares amb nadons amb cotxets, bàsicament en el seu exterior on es pot estacionar varis cotxets a prop de les taules; a l'interior, com en els altres locals de la cadena, l'espai no es gaire ampli i es dificulta molt l'accés fins i tot amb un sol cotxet.

El fet que en aquest tercer local es trobin grups de mares es degut a varies raons. Aquest local es situa al barri Sud de Sant Just, es un barri molt concorregut en una zona de recent construcció, amb edificis plurifamiliars i per tant amb més densitat de població que el casc antic, per exemple, format en una gran majoria per habitatges individuals o edificis de poques plantes. Al barri també es troben alguns equipaments municipals i privats propers. És la zona, també, on s'ubica molt a prop el Centre Mèdic d'Assistència Primària, on es troba la consulta pediàtrica, obstètrica i ginecològica. També està a prop de la llar d'infants municipal Marrecs, el Casal Municipal de joves que realitza cursos postpart amb nadons i el centre privat Essència i Divulgació que realitza tallers de ioga per mares amb nadons.

L'establiment no te cap espai infantil, no te canviadors als banys, ni cap protecció infantil. La zona exterior de taules no esta delimitada de la resta de la vorera ni del carrer amb trànsit, i per tant, només es adequada per nadons amb cotxet ja que si ja caminen, poden sortir sense control cap al carrer. És un espai gens adequat per anar-hi amb criatures i el fet que hi hagi força públic es degut a la situació i a la manca d'altres locals millors.

b. *Cafeteria Can Ginestar*

Cafeteria amb terrassa exterior dins d'un equipament cultural de propietat municipal, que consisteix en una masia d'estil modernista que inclou la biblioteca municipal, radio i sales d'exposicions, situada enmig d'un jardí, en una finca tancada per un mur, amb accés obert al públic de 9:00 a 24:00h.

El local no es gaire gran, però compta en el jardí, amb una terrassa exterior amb vistes. En aquest recinte s'hi troba una zona petita de bosc, on hi poden jugar els nens grans, ja que el recinte te dues portes d'accés i els nens menors poden sortir al carrer sense control. A part, no compta amb cap zona de jocs infantils, pel que no es especialment indicat per anar amb nens petits. La ubicació es propera al casc antic però bastant allunyada del barri Sud, que ja hem comentat abans.

c. *Bars*

Existeixen tres bars amb terrassa i propers a zone de joc infantils, situats a la Plaça Maragall, Parador i Plaça de la Pau.

Els tres establiments determinats, tot i estar en zones properes a parcs infantils, son els típics bars, amb els productes habituals en aquests establiments i que no tenen cap mena d'adaptació per infants. Les zones infantils que tenen properes no estan tancades i per tant no son útils per acompanyants de criatures molt petites, ja que fàcilment se'n perd el control. No son locals amb espais gaire agradables ni còmodes.

4.6.2 Llars d'infants i ludoteques

Analitzarem les característiques d'aquests serveis existents en el municipi per tal de veure de quins serveis disposen actualment els cuidadors de nadons i nens en edat preescolar per disposar d'espais i realitzar activitats plegats.

a. *La Vagoneta*

Equipament municipal que compta, entre d'altres serveis, amb un espai de joc lliure per a famílies amb infants fins els 10 anys i que obre els dilluns, dimecres i divendres, en horari de 17:00 a 19:00h amb un preu individual per infant de 2,50 euros.

També es realitzen activitats per a compartir en família els dimarts i dijous, en horari de 17.30h a 18.30h amb un preu de 3,50 euros.

Aquest equipament municipal està en un extrem del municipi i del citat barri Sud. Atrau bàsicament a persones d'aquest barri que viuen més properes. L'establiment compta amb banys adaptats a menors i te una zona de bar, però independent dels espais de jocs.

L'espai de joc lliure, son unes zones força amplies amb joguines, pissarres, matalassos i amb un estil típic de ludoteca, o sigui, funcional. No és un espai gaire agradable ni acollidor, sobretot pels pares que no poden fer res mentre els nens juguen. No te un manteniment gaire acurat i bàsicament no es un lloc atractiu per usuaris de classe mitja o alta. El horari es reduït i durant les vacances i estiu resta tancat.

En quant a les activitats per a compartir en família, son activitats puntuals amb poc seguiment i segueix les mateixes pautes que l'espai anterior.

b. *Llar d'Infants els Verns*, amb un horari de 7:30 a 18:00h.

c. *Llar d'Infants Tic-Tac*, amb un horari de 7:30 a 18:00h.

d. *Llar d'Infants Children's Park*, amb un horari de 7:30 a 19:00h.

Son tres guarderies privades que satisfan, juntament amb la pública, la demanda existent en el municipi pel que fa als dies i als horaris laborals. Tenen una metodologia tradicional i no compten amb activitats i espais oberts als pares, excepte en ocasions molt puntuals.

e. *Escola bressol municipal Marrecs*

Llar d'infants municipal per a nens entre els 0 i els 3 anys.

Aquesta instal·lació compte també amb altres serveis com "l'Espai Nadó", que és un servei adreçat a mares i pares que acaben de tenir un fill o una filla. Té com a objectiu que les famílies puguin compartir amb altres famílies que estan en la seva mateixa situació, l'experiència del que representa la maternitat i la paternitat. S'ofereix l'acompanyament de professionals de l'educació, de la salut i d'altres especialistes. Es fa una sessió al matí i/o a la tarda a la setmana, amb una durada de 2 hores, amb grups estables, formats per 14 famílies com a màxim i amb un preu públic.

També compte amb un altre servei, "l'Espai familiar", adreçat a infants de 0 a 3 anys no escolaritzats, que assisteixen acompanyats d'una persona adulta, amb espais de joc, amb diversitat de material adequat i propostes d'activitats variades. Funciona d'octubre al 15 de juliol i s'ofereix una sessió de matí i una sessió de tarda a la setmana, de 2 hores i mitja cadascuna. Està format però grups estables de 12 famílies com a màxim i es paga un preu públic.

Per tant l'Espai Nadó i l'espai familiar, són espais adequats per famílies amb nadons i les activitats i els preus són correctes. El inconvenient és que són activitats amb un nombre limitat d'usuaris i amb inscripció prèvia, el horari és molt reduït i fixe, i no s'adapten al ritme de cada família i nadó.

L'Escola Bressol està en la mateixa línia que les llars infantils privades.

4.6.3 Acol·lides escoles

Analitzarem aquests serveis ja que són els únics serveis dels que disposen les famílies, apart de contractar personal a domicili per cuidar dels fills.

- a. *Escola Canigó*, escola pública amb horari de 16:30 a 17:30 h i un preu de 24 €/mes.
- b. *Escola Montseny*, escola pública amb horari de 16:30 a 17:30 h i un preu de 25 €/mes.
- c. *Escola Montserrat*, escola pública amb horari de 16:30 a 18:00 h i un preu de 30 €/mes per una hora i 40 €/mes per una hora i mitja.
- d. *Escola Madre Sacramento*, escola concertada amb horari de 17:00 a 18:00 h i un preu de 30 €/mes.
- e. *Institució La Miranda*, escola privada amb horari de 17:00 a 18:00 h i un preu de 40 €/mes.

Els espais d'acollida de les escoles aprofiten una aula de les mateixes escoles per realitzar la seva funció, amb els materials que es troben a la mateixa. En algunes escoles, i per nens més grans, poden restar gratuïtament a les biblioteques dels centres. En cap cas, per tant, són espais especialment adequats per al joc, ni es fa cap activitat a part de controlar els nens, fer que berenin o facilita'ls-hi els materials que disposen. Tenen un horari reduït i estan pensades pels pares que no arriben a l'hora de sortida dels nens, alguns dies a la setmana o de manera puntual, però no són gaire adequats i no solucionen els problemes dels pares que acaben tard la jornada laboral. Els preus són ajustats.

A continuació es presenta un quadre resum de la competència i els serveis que s'hi ofereixen.

Local	Grau adaptació als nens	Qualitat de les instal·lacions	Disponibilitat horaris	Nivell de preus	Espai convivència pares-nadons
Cafeteries i bars					
Ciabatta	Nul	Mig	Mig	Elevat	No
Can Ginestar	Nul	Mig	Alt	Elevat	No
Bars	Nul	Baix	Alt	Mig	No
La Vagoneta	Correcte	Baix	Baix	Reduït	Si
Llars d'infants					
Els Verns	Si	Mig	n.a.	Mig	No
Tic-Tac	Si	Mig	n.a.	Mig	No
Children's Park	Si	Mig	n.a.	Mig	No
Marrecs	Si	Mig	n.a.	Mig	No
Acollida escoles					
Canigó	Si	Baix	Baix	Reduït	No
Montseny	Si	Baix	Baix	Reduït	No
Montserrat	Si	Baix	Baix	Reduït	No
M. Sacramento	Si	Baix	Baix	Reduït	No
La Miranda	Si	Mig	Baix	Mig	No
Nou negoci	Si	Alt	Alt	Mig/Alt	Si

Taula 4.8: Resum competència

4.7 POTENCIAL NOU NEGOCI

Els diferents espais estudiats com a competència, ja que son llocs per anar pares amb nens, tenen certes característiques relativament positives, com pot ser el preu o la ubicació, però en cap cas permeten que els pares comptin amb uns espais agradables on, a més, es pugui consumir o fer altres activitats.

Considerem que tenen una oferta molt limitada en quan a horaris i capacitat.

Al negoci proposat es podrà accedir en un horari molt més ampli i en el cas de pares i nens, de manera lliure. Per tant, els espais estudiats poden ser competència en alguns casos però no solucionen la majoria de necessitats del públic, com sí ho pot fer el model de negoci proposat.

Les escoles bressol, que son espais adaptats a nadons, en cap cas tenen activitats o espais oberts de manera habitual on puguin acudir els adults amb els nadons. El centre proposat sí ofereix aquest servei. Per tant, considerem que les llars d'infants existents al municipi tampoc son competència del nostre model de negoci.

Les acollides de les escoles funcionen bé tot i les seves limitacions. Tenen preus ajustats i son un servei molt còmode, però els horaris son molt limitats i no son espais adequats per deixar els nens moltes hores. El servei proposat té un horari més ampli, per tant soluciona les necessitats dels pares que tenen jornades laborals més amples ja que no hauran de

recórrer a cangurs, avis o portar els nens a moltes activitats extraescolars. Es comptarà amb uns espais on poder realitzar activitats físiques, materials adequats per totes les edats i personal proactiu fent activitats lliures o ajudant a fer deures. El ambient també serà molt acollidor i diferent del d'una aula d'escola. Tot plegat farà que els nens es trobin molt millor que a les acollides de les escoles. La possibilitat de recollida o entrega a altres indrets fa que el servei sigui del tot còmode. Considerem que les acollides de les escoles només aconsegueixen relativament les necessitats d'algunes famílies, però el model de negoci proposat, donarà un servei més acord amb les necessitats de moltes famílies, còmode i de més qualitat, implementant activament recursos pel desenvolupament i el creixement global dels nens.

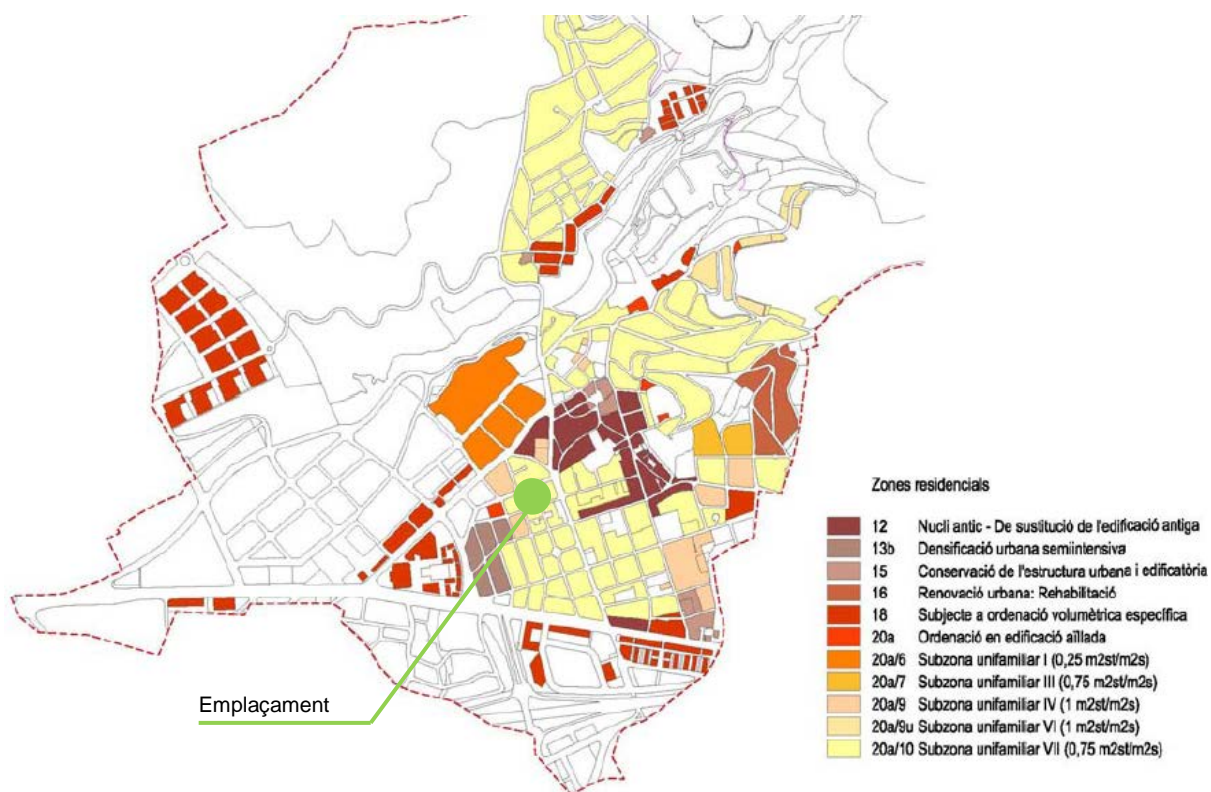
Com a bar de vespres no existeix competència ja que no hi ha en el municipi cap local amb l'ambient com el que es proposa ni amb actuacions o altres esdeveniments en directe. Per tant tenim tot el públic potencial a disposició.

L'establiment objecte d'aquest estudi està pensat per emplaçar-lo en un terreny situat en una zona de "màxim pas" del municipi. Concretament, en un dels principals carrers de comunicació entre el cas antic i el barri Sud. L'emplaçament també està a prop del Centre Mèdic d'Assistència Primària on es troba la consulta pediàtrica, obstètrica i ginecològica. També està a prop de la llar d'infants municipal Marrecs i la llar d'infants els Verns, i els centres del Casal Municipal de Joves que realitza cursos postpart amb nadons i el centre privat Essència i Divulgació que realitza tallers de ioga per mares amb nadons.

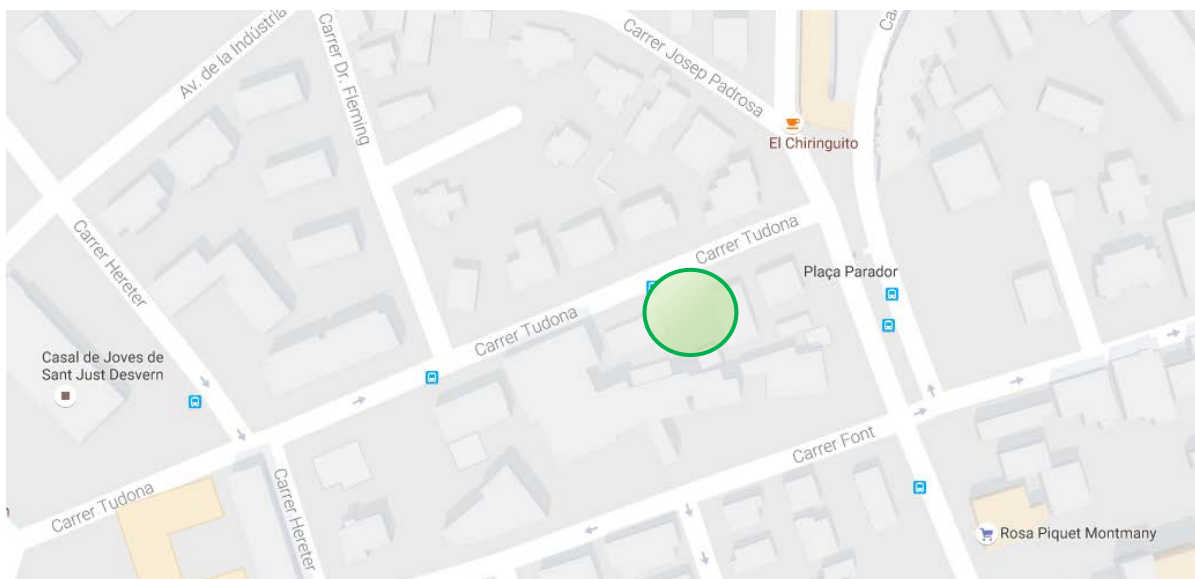
A la zona de l'emplaçament, és fàcil trobar habitualment places d'aparcament al carrer i de forma gratuïtes. Pel davant del terreny passen la majoria de línies d'autobús que comuniquen el municipi amb els municipis propers i el municipi internament.

Per tot això, es considera que la seva situació, pel negoci estudiat, és immillorable.

A continuació es mostren un parell de plànols [3] amb l'emplaçament previst, primer en el conjunt de la població i el segon amb més detall al carrer Tudona.



Plànol 4.1: Emplaçament del negoci al municipi de Sant Just Desvern



Plànol 4.2: Emplaçament de detall del negoci

5 ESTRATEGIA DE L'EMPRESA

5.1 INTRODUCCIÓ

En aquest apartat es definirà, a partir de la missió, visió i valors del nou negoci, el pla d'acció a seguir per tal de crear i mantenir els avantatges competitius del negoci, es a dir, establir l'estratègia empresarial.

Es plantejarà com aconseguir un alt grau d'orientació cap al mercat objectiu i com treballar per la creació i aportació de valor al client. Al temps, s'establirà una visió a llarg termini, marcant un camí a seguir, que servirà de guia per a tota l'empresa.

A l'estratègia de l'empresa es consideraran elements externs i elements interns. Els elements externs serien els mitjans per tal d'introduir l'empresa en el mercat, quines necessitats s'han de satisfer, a quins segment de clients s'atendrà, quins serveis s'han d'oferir i com s'han de defensar davant possibles competidors. Els elements interns es refereixen a com s'han d'organitzar els elements de l'empresa, tant persones com departaments, per tal d'aconseguir i mantenir l'avantatge competitiva.

Com a tota eina de planificació, el pla estratègic ajudarà a prevenir possibles errors, i oferirà una major capacitat de reacció davant d'imprevistos, que es podran resoldre més àgilment i estalviant temps i costos.

5.2 MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

Amb el negoci que es planteja, es vol crear una empresa que doni resposta a necessitats de les famílies amb nens de la població de Sant Just Desvern que actualment no estan cobertes o ho estan de manera parcial, inclús satisfer noves necessitats que puguin sorgir en un futur.

Es vol crear un espai fora de la llar, que no existeix a Sant Just, on els nens estiguin segurs i per tant, els seus pares més tranquils. Un espai que permeti que els nadons puguin començar a relacionar-se amb els seus iguals de manera segura i tranquil·la, per que compten amb la seguretat que dona, tenir al costat un adult de referència per a ells, que li donarà resposta a totes les seves necessitats físiques i afectives i que podrà ajudar-lo a ser més independent però ben recolzat quan ho necessiti. Alhora, els pares podran relacionar-se amb altres pares, compartir dubtes, sentir-se acompanyats o conversar amb persones adultes a part de estar compartint la jornada amb els seus fills.

Es vol crear un espai, que no existeix a Sant Just, que a més de tot l'anterior, permeti als pares de nadons que tenen que seguir treballant, poder realitzar feines de despatx o via internet i alhora poder tenir cura de les necessitats més importants dels seus fills; també tenir una despesa menor que la que tindrien si els portessin a una llar d'infants o una cangur particular, tenir molta més flexibilitat d'horaris i pagar només pel temps o dies que ho necessitin.

Es vol respondre a les necessitats dels pares que treballen quan els fills acaben la jornada escolar, però anant més enllà del que poden ser les solucions existents. Es vol donar un servei bo, professional, de qualitat on el client sàpiga que el que té major valor a la seva vida, o sigui els seus fills, estan en bones mans, cuidats per persones de confiança i feliços. I alhora, es vol un espai on puguin créixer en el descobriment del que poden arribar a fer i a ser, on puguin començar a desenvolupar les seves habilitats i talents lliurement.

Es vol que el nou negoci sigui viable econòmicament i per això es preveu utilitzar els espais existents el major nombre d'hores possible. Es vol donar, en el mateix espai, un servei en horari posterior als altres usos, que representa poca inversió i despesa. Es vol donar un servei que no existeix a Sant Just, creant un espai on persones de mitjana edat, majoritàriament pares de classe mitja o alta, puguin utilitzar per relaxar-se, esbargir-se, escoltar música prenent alguna cosa, compartir converses amb amics, en un espai agradable, acollidor i familiar. Tot això a prop de casa, i per tant, sense haver de perdre temps amb desplaçaments i sense conduir o buscar aparcament.

Tenint en compte quina es la missió de l'empresa, la visió de l'empresa consistirà en aconseguir oferir uns serveis a les famílies amb nens de Sant Just Desvern, que donin resposta a les seves necessitats. Es vol fer però donant uns serveis complets, de qualitat, professional, amb el que pares i nens es trobin bé, segurs, tranquils, relaxats, confiats i que per tant gaudeixin. Uns serveis que aportin comoditat a la vida diària. El nou negoci s'ha de convertir en un servei de referència imprescindible per a les famílies de Sant Just. Ha de ser una empresa propera físicament però també humanament, i per això cal aconseguir ben aviat un alt nivell de confiança que impedeixi l'aparició de competència. Per tot això caldrà implicar-se en la vida social del poble, participant en actes de la vida pública, contractant personal o subministres locals i col·laborant en accions de caràcter social.

Per dur a terme la missió i la visió que es té del nou negoci, caldran un seguit de valors que es detallen a continuació:

- Actitud de servei: s'oferirà un servei professional a l'hora que afable i amable, donat que una gran part dels usuaris finals seran nens.
- Adaptabilitat: els serveis que s'oferiran s'intentaran adequar en tot moment a les necessitats col·lectives i individuals dels usuaris i oferir-los allò que necessiten expressament.
- Excel·lència: el millor dels serveis a preus competitius.
- Expertesa: contractació de personal amb experiència i formació i que els hi agradi la feina a fer.
- Implicació: tracte personal per ajudar al nen i als pares a trobar la millor de les solucions per a les seves necessitats.
- Proximitat: funcionament amb gent del poble i pel poble, que tothom ja tingui coneixement del personal per contactes directes o indirectes.

5.3 OBJECTIUS I METES

En aquest capítol s'establiran els objectius, tant econòmics com socials, de excel·lència i d'imatge.

5.3.1 Objectius econòmics

L'objectiu de la nova empresa, com el de la gran majoria de negocis, és un objectiu econòmic. La viabilitat del negoci contempla cobrir costos a curt termini, reinvertir en l'empresa pel seu creixement a mig termini i recuperar la inversió, tornar els préstecs i començar a obtenir beneficis a llarg termini. Aquest serà el principal objectiu i s'ha d'aconseguir en un temps límit de 10 anys.

El termini proposat de 10 anys es degut a que el terreny on es vol ubicar el negoci es un terreny de lloguer i és el temps màxim que accepta el propietari com a durada del contracte.

L'empresa s'ha de marcar uns objectius per a cada àrea de negoci per arribar, a llarg termini, a l'objectiu de obtenir beneficis a cadascuna d'elles. Però sobretot, per poder controlar a mig termini si això es produirà o si es té que actuar fent canvis en alguna àrea en concret.

- *Àrea de cafeteria/pastisseria*

En aquesta àrea es planteja com a objectiu a assolir a curt termini, en uns 6 mesos, seria de 10 serveis de mitjana per cada 30 minuts. La xifra a assolir mig termini, o sigui sobre l'any, seria un total de 20 serveis de mitjana. Es preveu una despesa mitjana per servei de 3 euros. Inicialment, es planteja una persona de servei, que alhora realitzaria la recepció de la zona d'acollida. A mig termini s'hauria de preveure una persona específica per recepció, que alhora realitzes feines administratives de suport a totes les àrees.

- *Àrea de nadons*

En aquesta àrea a curt termini es plantegen uns 3 usuaris entre nadons i nens menors de 3 anys, per hora de mitjana i l'objectiu a mig termini seria de 6 usuaris entre nadons i nens menors de 3 anys de mitjana, incloent els de les persones que treballin a l'espai de treball. A l'àrea de treball, a curt termini es preveu una ocupació de 2 persones amb 3h de mitjana d'us i de 6 persones amb 3h de mitjana d'us a mig termini. Inicialment, es preveu una persona responsable i, segons el nombre de nadons i nens d'usuaris de la zona de treball, ens plantejaria una segona persona.

- *Àrea d'acollida infantil*

En aquesta àrea l'objectiu a curt termini consistirà en arribar a tenir 15 nens amb una mitjana de 2 hores cada tarda. A mig termini, es preveu tenir 30 nens amb una mitjana de 2 hores cada tarda. Inicialment es planteja un responsable i s'haurà de contractar una segona persona per arribar als 30 nens.

En quan a la recollida a les escoles, es començaria assegurant el servei sempre i fins a l'últim minut a les tres escoles d'infantil i primària públiques de Sant Just. A la resta d'escoles o altres punts de recollida i entrega s'oferirà amb reserva prèvia i en funció de la disponibilitat de personal. Així, a curt termini s'espera tenir uns 12 nens i 24 nens seria l'objectiu a mig termini.

- *Àrea de bar de vespres*

En aquest servei s'espera arribar ben aviat a l'objectiu màxim, ja que aquí no intervé tant el factor confiança i no existeix un altre servei similar. Es preveu una demanda d'uns 30 serveis de 10 euros de mitjana cada vespre i ens planteja tenir un parell de cambrers.

5.3.2 Objectius socials

Ajudar a la societat cedint els espais per accions socials com ara xerrades i altres activitats promogudes per entitats cíviques sense ànim de lucre i per a la participació dels ciutadans de Sant Just.

Un altre objectiu social serà el de promoure l'economia col·laborativa, es a dir, l'intercanvi de serveis entre les persones sense el mitjà dels diners; prestacions que faci algú a canvi d'una altre contraprestació que necessiti i feta per una altre persona.

5.3.3 Objectius d'excel·lència

Es volen oferir un serveis professionals i innovadors, de tal manera que comptem amb els coneixements d'avantguarda referents als temes relacionats amb els serveis que oferim, al temps d'oferir en el futur nous serveis que puguin sorgir.

Es vol comptar sempre amb professionals que per descomptat els hi agradin els nens, però també amb habilitats socials, amables, empàtics, comunicatius, responsables, implicats, que inspirin confiança i ha ser possible del poble. Es vol tenir personal i productes de proximitat.

Es vol comptar amb tota la tecnologia que es pugui incorporar, en quan a comunicació digital, per mantenir un elevat nivell de volum, immediatesa, fiabilitat i comoditat en l'intercanvi d'informació amb els clients, proveïdors i personal de l'empresa. Es pretén però que aquest intercanvi d'informació només inclogui exclusivament informació d'interès pels consumidors i per l'empresa.

Es vol ser capaços de comunicar bé i ràpid, tot allò que som, fem i podem fer, com ho fem i per què. I es vol comunicar a tot el mercat potencial i a l'estructura de l'empresa.

Es vol comptar amb una xarxa d'empreses col·laboradores del municipi o d'altres propers, amb les que es tindria una relació de recolzament mutu.

Es vol donar a conèixer sempre qui hi haurà al darrere del negoci, on està, que vol ser, cap a on vol anar, quins recursos hi han tenim i quins es necessiten. Es per això que s'ha de tenir sempre com a eina de treball, i no només al inici, un pla de màrqueting actualitzat.

5.3.4 Objectius d'imatge

Es vol estar enfocat a les persones i les seves necessitats.

Es vol que la imatge sigui seriosa, fiable, professional, efectiva, eficient i eficaç, resolutiva i rapida davant dels errors.

Es vol que tothom tingui l'apreciació d'una empresa amb valors, humana, propera, que escolta, valora i te en compte les opinions i critiques dels clients, dels que ja no ho son, dels que ho podrien ser, dels treballadors, col·laboradors i subministradors.

Es vol ser una empresa innovadora holísticament, en un inici i en el futur, en serveis, productes, polítiques, recursos, relacions i comunicacions.

Es vol ser una empresa compromesa i responsable amb la nostra societat i en concret amb el municipi com a àmbit actual d'actuació.

5.3.5 Resum objectius

A continuació es detalla un quadre resum amb els diferent objectius plantejats.

Objectiu		Curt termini	Mig termini
Econòmics	Cafeteria/Pastisseria	10 serveis de 3€/ ½ h	20 serveis de 3€/ ½ h
	Nadons	3 nens <3a / h	6 nens <3a /h
	Zona de treball	2 pax 3h / dia	6 pax 3h / dia
	Acollida	15 nens i 2 h / dia	30 nens i 2 h / dia
	Traslats	12 nens /dia	24 nens / dia
	Bar de vespres	30 serveis de 10€/ dia	30 serveis de 10€/ dia
Socials	Cessió centre	Si	Si
	Economia col·lab.	Si	Si
Excel·lència	Enquesta satisfacció	Valoració >3/5	Valoració >4/5
Imatge	Nombre de queixes	<1% serveis	<0,5% serveis

Taula 5.1: Resum objectius

5.4 MARQUETING ESTRATÈGIC

El negoci plantejat estarà específicament dirigit a un segment concret de la població de Sant Just com son les famílies amb nens petits, i que serà definit com l'objectiu estratègic principal. L'estratègia es centrarà per tant en aquest segment i buscarà uns serveis per donar resposta a certes necessitats actualment no cobertes o donant un servei més específic per a ells.

Com a empresa innovadora que es pretén, es seguiran les noves tendències en quan a màrqueting introduint el model més actual, el màrqueting 3.0.

Amb màrqueting estratègic establim les línies d'acció a llarg termini.

5.4.1 Estratègies de cartera

Per prendre decisions estratègiques sobre la cartera de serveis o productes que es volen oferir, a l'inici del negoci i en un futur, s'utilitzarà la matriu de McKinsey [4].

Amb aquesta matriu es definiran en quina situació estan els serveis amb els que es vol iniciar l'activitat i qualsevol altre negoci que es plantegi en un futur.

5.4.2 Estratègies de posicionament en el mercat

Les nostres estratègies de posicionament hauran de perseguir la finalitat de que el clients percebin i apreïin les avantatges competitives del nou negoci de manera clara.

En capítols anteriors, ja s'han analitzat quines son les principals avantatges del nou negoci, sobretot en front dels competidors i el factors de vulnerabilitat que es té per tal de fomentar l'estratègia en les millors apostes.

- Estratègies competitives

Una de les avantatges estratègies fonamentals per entrar en el mercat consistirà en la diferenciació d'espais, recursos, productes, tipus de serveis i en els serveis complementaris que es pretenen oferir. També es diferenciarà el nou negoci en els horaris, en la dinàmica de

les activitats que es realitzaran i en la metodologia que es seguirà. Important també serà la diferenciació en la qualificació i capacitació del personal.

La principal estratègia en aquest sentit, serà la de intentar centrar-se en un nínxol de mercat en concret i intentar liderar en la relació qualitat/preu.

En quant al nínxol de mercat, el negoci busca especialitzar-se en un públic de classe mitja/alta. En el cas de l'àrea de bar de vespres, es preveu establir uns preus elevats per tal de dirigir-se a un públic més exclusiu.

- Estratègies de creixement

Les principals estratègies de creixement consistiran, una vegada iniciada l'activitat amb els tres serveis que s'han explicat amb anterioritat, en augmentar la quota de mercat buscant maneres de penetrar al màxim en el mercat consistent en les famílies amb nens de Sant Just.

Altres possibles estratègies de creixement consistiran en desenvolupar nous serveis o productes pel mercat definit i a mesura que s'obtingui finançament i recursos per fer-ho. També, a mida que se sigui capaç de veure noves oportunitats a través de la relació amb els clients i els clients potencials. Sobretot seran estratègies a aplicar dins del segment de mercat consistent en les famílies amb nens o a d'altres segments de persones que tinguin relació amb les famílies amb nens.

El negoci preveu dedicar-se a l'estratègia de creixement consistent en afegir nous serveis o productes per altres segments de mercat en el cas de no obtenir els resultats econòmics esperats o no tenir possibilitats d'obtenir-los en el temps previst. També en el cas de tenir recursos infrautilitzats i no tenir possibilitat de rentabilitzar-los amb serveis per el segment definit inicialment.

S'utilitzaran unes o altres estratègies en funció de l'anàlisi que es vagi fent dels resultats econòmics que es tinguin dels serveis oferts inicialment i de la previsió dels resultats econòmics dels possibles nous serveis o productes a curt i mig termini. També dels nivells d'inversió que s'hagin de realitzar, aprofitament de recursos existents, nombre màxim de clients potencials, perspectives econòmiques i de creixement de la població.

Un altra estratègia de creixement possible consistirà en buscar nous mercats, o sigui implantar-nos en d'altres municipis amb els mateixos serveis o productes que s'estiguin oferint a Sant Just. Aquesta estratègia només es durà a terme després d'haver arribat al màxim de clients possibles en el municipi de Sant Just i només en el cas de que els beneficis siguin molt òptims, ja que requerirà d'un nivell d'inversió elevat i molt més gran que qualsevol de les anteriors estratègies previstes.

5.4.3 Estratègia de màrqueting relacional

Es preveu crear una xarxa entre tots els agents involucrats en el negoci, (clients, treballadors, proveïdors, col·laboradors) amb relacions beneficioses per a totes les parts per tal d'aconseguir que els objectius, tant de l'empresa com els de tothom, s'aconsegueixen.

5.4.4 Estratègia de màrqueting integrat

Totes les accions de màrqueting estaran dirigides per la mateixa persona que serà el director, evitant problemes de coordinació a l'hora de crear, comunicar i entregar valor als clients.

5.4.5 Estratègia de màrqueting intern

Consisteix en considerar als treballadors com a clients interns de l'empresa. Son el principal actiu i han d'estar convençuts de la visió de l'empresa i el valor que aquesta els pot proporcionar. S'haurà de tenir en compte que la satisfacció del client estarà estretament relacionada amb l'actuació del personal de l'empresa.

5.4.6 Estratègia de màrqueting social

L'empresa tindrà un comportament socialment responsable en el sentit de no perjudicar a la societat però també en el sentit de realitzar accions en benefici d'una societat millor.

5.4.7 Estratègies de màrqueting *inbound*

Consisteix en les estratègies de màrqueting que fan que sigui l'usuari el que trobi el nou negoci.

Interessarà utilitzar aquestes estratègies ja que inclouen l'atracció del client cap als continguts del nou negoci, no l'interromp, es guanya la seva atenció, és ell mateix el que els troba i li resulten atractius.

S'utilitzaran mitjans digitals, i per tant més econòmics, que permetran una comunicació interactiva en les dues direccions i amb aquest mitjans, es podrà mesurar els resultats digitalment. Això possibilita comprovar el rendiment de les accions establertes i reconduir l'estratègia en cas de que no es compleixin les expectatives marcades.

Dintre d'aquesta estratègia, es seguirà una primera fase d'atracció de clients i una segona de maduració de clients que es detallaran en els plans d'acció.

5.4.8 Estratègia de màrqueting *outbound*

En la mesura en que el pressupost ho permeti, s'utilitzaran mètodes per arribar als consumidors més tradicionals com son radio, televisió, premsa, emailing, banners etc. En principi no seria una prioritat, ja que son opcions costoses i al no tenir les avantatges del màrqueting inbound no interessien gaire. Estaria dirigit al públic en general i comunica en una sola direcció; es resultats son difícilment mesurables i no aporten valor afegit per la qual cosa no ajudaria en la imatge que es vol tenir.

5.5 MARQUETING OPERATIU: PLANS D'ACCIÓ

Un cop s'han decidit quines accions es volen realitzar per arribar a aconseguir els objectius, s'han de definir més concretament com es portaran a terme els plans, per poder assolir els objectius fixats.

A diferència del màrqueting estratègic, que estableix una visió a llarg termini, el màrqueting operatiu se ocupa, a nivell tàctic, d'implementar accions i tasques a curt i mig termini.

Durant tot el pla i també en aquesta etapa, s'hauran de tenir en compte els recursos econòmics, humans i materials dels que es disposarà. De res servirà adjuntar al pla de màrqueting una acció que finalment no es pugui realitzar. Es per això que s'hauran de concentrar els recursos únicament en les accions que aconseguixin millors resultats.

5.5.1 Estratègies de cartera

Tal com s'ha definit a l'estratègia, es farà servir la matriu de McKinsey [4] com es mostra a continuació. Els números que es mostren corresponen al diferents serveis plantejats i el posicionament respecte a la seva competitivitat i l'atractiu del possible mercat.

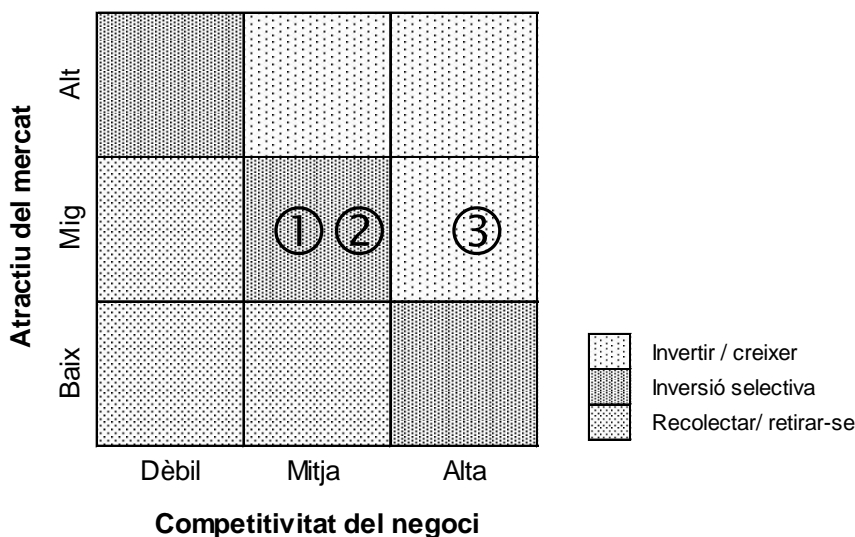


Figura 5.1: Matriu de McKinsey

(1) Servei de cafeteria/pastisseria adaptada amb zones de nadons i nens:

Segons aquesta matriu, el servei de cafeteria/pastisseria estaria en una zona en la que caldrà analitzar molt be si val la pena invertir.

Això es degut a que el nivell de competitivitat del nou negoci en aquest sector, es baix tenint en compte que algun negoci de la competència te molts anys d'experiència en el sector de la pastisseria i capta la major part de consumidors de Sant Just. A favor es tindran altres aspectes com son l'adaptació de l'espai als nens, la diferencia de productes que s'ofereix, i la incorporació de l'àrea de nadons i l'àrea de treball amb nadons. Per això el negoci es queda en un nivell mig de competitivitat.

En quan a atractiu del mercat també ens queda en un grau mig ja que els clients potencials i són, però no es un mercat mol extens.

En resum es una servei a invertir amb prudència, per avançar en competitivitat mentre augmenta la penetració en el mercat.

(2) Servei d'acollida de tardes:

El servei d'acollida estaria en situació similar.

El nivell de competitivitat d'aquest negoci també es baix per la falta d'experiència i per que encara cal guanyar-se la confiança i el prestigi entre els clients.

En quan al mercat està en la mateixa situació anterior.

En resum també es un servei a invertir amb prudència per avançar en competitivitat mentre augmenta la penetració en el mercat.

(3) Bar de vespres:

Aquest servei té un nivell de competitivitat molt alt, ja que no té competència amb un servei similar.

En quan al mercat està en la mateixa situació que els altres serveis.

Per tant es un servei a invertir decididament.

En resum, es considera que els dos primers serveis poden ser una bona opció per invertir de forma moderada i el tercer es una bona opció per invertir de forma decidida. En el cas estudiat, depèn però de ser un servei complementari, per a amortitzar el local actual, ja que amb dues hores de servei per compensar les despeses del local s'haurien de posar uns preus tant excessius, que no tindríem mercat possible.

5.5.2 Estratègies de posicionament en el mercat

- Estratègies competitives

o Estratègies de diferenciació

Es planteja un negoci amb uns trets diferencials de la resta de la competència existent a Sant Just Desvern.

Pel que fa a l'àrea de cafeteria/pastisseria, s'oferirà protecció i seguretat per a infants, banys adaptats i higiene adequada per a nadons, zones reservades per a nens, mobiliari i estris adequats per a nens, material educatiu i joguines, espais amplis per a cotxets, zones exteriors amb protecció davant inclemències meteorològiques, servei de wifi, zona de treball per a adults i supervisió i vigilància per personal qualificat.

En quan als productes, oferiment de productes majoritàriament naturals i de proximitat i productes per al·lèrgics i per a nadons i una orientació cap a la alimentació saludable.

Pel que fa a l'àrea d'acollida, la diferenciació vindrà donada per l'horari, per les característiques dels espais, amb la dinàmica de les activitats i en els serveis complementaris que s'oferiran.

Pel que fa a l'àrea de bar de vespres, les diferències amb la competència vindran donades pel tipus d'ambient, el mobiliari, tipus de productes i la programació d'esdeveniments i actuacions.

o Posicionament de marca (branding)

Dissenyar el logo, els colors que s'utilitzarà, la tipografia i escollir un bon nom per l'empresa són elements importants, per construir una bona percepció de la marca entre els nostres consumidors.

Caldrà un logo seriós, com a empresa responsable i professional que es pretén. Es vol fugir dels logos amb estil infantil i plens de colors. Però alhora, serà un espai on els adults i els nens gaudeixin i es relaxin. Per això es vol que tingui un punt de informalitat.

Per la imatge innovadora de l'empresa ens interessa utilitzar les estratègies de màrqueting inbound, que s'expliquen més endavant. En el sentit de creació d'imatge, interessa implementar aquestes eines fins i tot abans d'iniciar l'activitat pròpiament, per anar creant la nostra imatge de marca a base de continguts ben posicionats i dotar-nos de visibilitat a les xarxes socials. També això permetrà realitzar una automatització amb l'anàlisi de la informació que ens donaran aquests mitjans i poder començar a dirigir-se als possibles clients, amb continguts més interessants per a ells, i més personalment, per tal d'iniciar la fidelització dels clients.

- Estratègies de creixement

o Penetració en el mercat

El nostre negoci comença de zero per tat totes les accions estratègiques que iniciem, busquen d'alguna manera, incidir en el mercat. Inicialment no prendrem cap acció específica en aquest sentit.

o Desenvolupament de nous serveis o productes pel mercat del negoci

Tenim les següents opcions per fer créixer el negoci:

- Oferir serveis que poden necessitar els adults de les famílies amb nadons, i als que no poden acudir, per tenir un nado que està amb ells.

Serveis d'osteòpata, fisioterapeuta, classes dirigides d'activitats esportives, ioga, classes d'angles, informàtica o similars.

A llarg termini es podria plantejar donar aquests nous serveis, buscant l'associació amb d'altres empreses i ampliant l'espai i el personal que seria necessari per cuidar mentrestant als nadons. Es facilitaria la incorporació de les criatures a les activitats, en cas de que necessitin alguna cosa de la seva mare o persona cuidadora.

- Realitzar extraescolars de les quals no hi ha oferta en el poble i que comencen a tenir força demanda en altres municipis. Sempre amb la premissa de no entrar en competència amb altres centres del poble, ja que no tenim un nivell de població elevat, i per tant, entrariem en una lluita innecessària. Per exemple extraescolars de temes científics con robòtica i programació de videojocs o sessions del mètode Ronnie Gardiner (RGM) i del Mètode Tomatis. Sempre amb visió de formació educativa i del desenvolupament dels nens, i alhora lúdica, i seguim les tendències del moment.
- Oferir l'acollida de nens tot el dia, en els festius i vacances escolars.
- Venda de productes d'altres centres (plantes, rams, quadres, labors).
- Venda de regals per nadons o festes infantils.
- Organització de festes infantils durant els caps de setmana.
- Biblioteca de pares, amb préstec de llibres relacionats amb la criança i l'educació dels fills.
- Servei de cangurs en el propi centre o a domicili.

- Sessions de fotografies amb la col·laboració d'un fotògraf professional.
- Creació d'una web de vendes on-line de productes molt específics i amb molta sortida per nadons, amb recollida en el centre. Necessitaríem evidentment una web i recursos associats a la mateixa. A part d'un mínim de magatzem per tenir cert stok de productes. Serien productes que segueixin les tendències del moment i coneguts pels pares que es mouen en el món dels nadons. Al comprar partides senceres podríem obtenir bons preus i vendre'ls amb un marge de benefici reduït ja que tenim part de la infraestructura i tindríem els beneficis de la repercussió en la resta de serveis. Ens beneficiaríem del feedback creat amb els nostres clients, per saber quins productes tindrien més demanda.
- Incorporar banners en la web de l'empresa, d'altres negocis del nostre municipi, com botigues de roba per nens, clubs esportius, centres d'extraescolars etc
- Incorporar al centre una consulta de pediatria assistida per un doctor especialista amb pediatria natural i/o homeopatia. Es una demanda de molts pares, però que no existeix en la zona. Això seria una idea de negoci a desenvolupar a llarg termini i que en tot cas faríem associant-nos amb el propi metge. Nosaltres trauríem beneficis per la aportació de la infraestructura i per la repercussió que tindria en les altres àrees de negoci.

En el cas de realitzar el servei de pediatria. Ens podríem plantejar una acollida de dia per a nens amb lesions o malalties lleus, que no poden però, anar a l'escola. Hauríem d'estudiar profundament temes de responsabilitats, normatives, etc

- Afegir nous serveis o productes per altres segments de mercat

Inicialment no es planteja aquesta opció ja que hi han moltes altres opcions a prendre abans de plantejar-se aquesta. En el seu moment, es faria un estudi de altres possibles necessitats existents en el municipi i es tindria en compte la infraestructura de espai físic, materials i personal ja existents.

- Buscar nous mercats

Com ja s'ha plantejat amb anterioritat, només es realitzarien accions en aquest sentit en el cas de que els resultats del centre a Sant Just fossin molt òptims i permetessin realitzar una altra nova inversió.

L'única estratègia de nous mercats que es planteja en aquests moments, per les raons i en els supòsits que s'han esmentat, consisteix en el creixement amb el sistema de franquícies. Es considera però, difícil d'aconseguir en aquest negoci, on clarament els principals valors són intangibles.

5.5.3 Màrqueting relacional

- Enquestes de satisfacció

Una de les accions que pretenem realitzar periòdicament serà les enquestes de satisfacció entre els usuaris després dels serveis, per conèixer el nivell de satisfacció.

- Bústia de suggeriments

Creació a la web de l'empresa, d'una bústia virtual de suggeriments.

- Recepcions

També es preveu organitzar recepcions, amb productes de la cafeteria/pastisseria, a la que es convidaran persones amb influència en el entorn més directe, com ara pares de nens com per exemple delegats de classes, membres d'Ampas, membres dels claustres escolars o altres persones ben relacionades dins de la comunitat educativa del municipi com ara professors, càrrecs municipals, d'associacions de veïns o directores de centres d'extraescolars del municipi. Amb aquests actes es pretén captar l'atenció i tenir l'oportunitat d'explicar el que es fa o es vol fer i també servirà per aconseguir informació sobre el que pensen dels productes i serveis.

Realitzarem alguna sessió fins i tot abans de iniciar l'activitat. Per això buscarem un lloc dins del municipi ja que encara no disposarem de local propi. Amb això crearem un espai per mostrar-nos com una organització oberta al servei de les famílies del municipi, on podrem transmetre al públic el nostre interès per fer-los sentir co-creadors del nostre negoci, per dóna'ls-hi tot allò que necessiten i en quines condicions ho necessiten.

- Activitats àrea d'acollida amb col·laboradors del municipi

Es preveu incloure, dins de les activitats de l'espai d'acollida, demostracions d'activitats esportives, artístiques o educatives que es realitzen en altres negocis del municipi. Es podrà per tant oferir una activitat que no produeix cap cost addicional al temps que servei de promoció per a les entitats que ho portin a terme.

- Exposició i venda de productes d'altres negocis del municipi.

Altres exemples poden ser tenir una exposició de rams, centres decoratius o plantes a la venda de una floristeria, exposició amb venda de quadres o obres d'un artista del municipi, articles artesanals de botigues de costura o similars i cosmètica natural per mares i nadons.

- Felicitacions als socis

Es preveu felicitar via on-line pel seu aniversari als clients majors de 3 anys i als pares dels menors de 3 anys en la data del naixement dels seus fills. S'aprofitarà per convidar-los a alguna consumició, procurant que rebin una atenció personalitzada i on es prestarà atenció a la seva opinió respecte els serveis oferts.

- Rastreig xarxes socials

Per últim, es preveu rastrejar, amb eines de monitorització de les xarxes socials, el que es diu del nostre negoci per tal de fer els ajustaments precisos en cas necessari.

5.5.4 Estratègia de màrqueting intern

- Contractació de personal adient

Es preveu contractar personal, que per les seves creences personals, es pugui sentir identificat en els objectius de l'empresa i que pel seu nivell i tipus de formació, es senti prou reconegut i valori treballar en l'empresa com una possibilitat de créixer professionalment.

- Incentivar al personal pels resultats

Realitzar accions de reconeixement de la tasca feta pels empleats quan es detecti una millora substancials en els resultats, augment de clients, satisfacció etc. Poden ser petits regals en aquestes circumstàncies o en dates especials com aniversaris, naixements, nadal etc.

- Formació i capacitat del personal

Dotar al personal de temps i/o mitjans per formar-se en la funció que realitzin i també dotar al personal de l'anomenat empowerment o filosofia de treball, que pretén dotar a treballadors de la llibertat i autoritat necessàries, para desenvolupar la seva tasca de forma més eficient i així aconseguir un millor rendiment de cada treballador individual.

- Dotar al personal d'informació i orientació cap al client.

Es realitzaran reunions mensuals amb tot el personal de l'empresa. En les mateixes es tindran en compte les seves propostes i opinions i se informarà i convencerà a tothom de les accions previstes a curt termini. També s'informarà de l'evolució del negoci i del grau de satisfacció dels clients, reorientant les accions i actituds necessàries de cara als clients.

- Motivació del personal

El director haurà de planificar temps dins de la seva jornada laboral per parlar, encara que sigui breument, cada dia amb cadascun dels empleats, perseguint i propiciant un clima de col·laboració eficaç entre els treballadors; serà basic tenint en compte el reduït nombre de personal, el que farà que tinguin que realitzar moltes suplències entre sí per tal de no fallar mai alhora de donar servei als clients.

5.5.5 Estratègia de màrqueting social

- Responsabilitat mediambiental

Els productes seran principalment ecològics i de proximitat, però també es procurarà que ho siguin els materials que utilitzem en els embalatges i estris.

S'aplicaran mesures de reciclatge específiques per les deixalles, com ara la recollida per una empresa de reciclatge de les papereres de bolquers.

Es recolzaran i promouran campanyes de mesures ecològiques que es vagin imposant relacionades amb la vida dels nens com l'actual campanya de sensibilització per els inconvenients mediambientals de llençar les tovallolletes als vàters.

- Accions solidaries

Participarem de manera activa en campanyes solidaries com ara recollida de roba infantil, estris de nadons i aliments.

Es participarà activament en campanyes en defensa dels drets dels nens i de les mares.

Es facilitarà l'ús de les instal·lacions o mitjans per recolzar les reivindicacions en temes relacionats amb les famílies del municipi de Sant Just.

5.5.6 Marqueting inbolud

- Fase 1 d'atracció

Dintre de la fase d'atracció de clients es faran servir diferents tipus d'accions com ara:

- Màrqueting de continguts

Es crearà un blog amb continguts que puguin ser d'interès pels possibles clients.

S'inclouran temes generals relacionats amb les famílies amb nens, però sobretot informacions d'àmbit més local. Per exemple articles relacionats amb activitats, mètodes i conflictes de les escoles del municipi, informació d'activitats per nens que es realitzin al municipi o rodalies, articles de persones del municipi amb temes de l'àmbit familiar, promocions o descomptes en activitats o articles pels nens, adreces i telèfons d'interès, publicar històries amb el vistiplau dels implicats sobre temes sensibles pels nostres usuaris com per exemple, la incorporació d'una mare a la feina després del naixement o problemes i com es van anant superant en els primers mesos d'un nadó.

- Seo

Controlar el posicionament de la web corporativa en els primers llocs de les recerques dels buscadors més utilitzats com ara Google, Yahoo, etc.

Es donarà d'alta la web i el blog en els principals buscadors i es buscaran col·laboradors per incloure mútuament links en les pàgines web.

També es faran servir altres recursos que p.e. serveixen per que Google posi en millor un negoci com ara contractar Google AdWords per tenir posicionament web PPC o Pagament per Clic per entregar publicitat en els resultats del buscador. S'hauran de definir una sèrie de paraules o frases claus que en el nostre cas poden ser per exemple "cangurs Sant Just" "pastisseries Sant Just" "nens sant Just", etc.

- Xarxes socials

Les xarxes socials donaran major visibilitat als continguts proposats. Es preveuen accions actives que es podran realitzar des de l'empresa i passives que realitzaran els propis usuaris sense el control de l'empresa.

S'iniciaran comunicacions en la xarxa com ara facebook i s'anirà canviant segons els mitjans més adequats que vagin sorgint.

- Difusió

Son les tècniques basades en les relacions públiques tradicionals per captar possibles clients que accedeixin inicialment en els mitjans digitals oferts.

S'utilitzaran mitjans tradicionals de difusió existents en el municipi per captar l'atenció sobre la pàgina web. Per exemple anuncis a la revista mensual, la radio o la web municipal.

- Fase 2 d'automatització que serà el procediment que pretén que els usuaris es converteixin en clients amb un seguit de processos automatitzats.

- Conversió

Dins d'aquest processos, està la conversió, on s'ofereix la possibilitat d'inscriure's al newsletter del negoci a canvi de unes dades bàsiques: e-mail i edat dels components de la família. Així es podrà convertir a les persones que entrin en el blog en lead (registre) i entraran a formar part de la base de dades.

En moments puntuals, com al inici de l'activitat, s'oferiran descomptes com ara dies de prova a canvi d'inscriure's al newsletter o de donar les seves dades per tal d'establir una primera base de dades amb possibles clients.

- Monitorització

El següent pas es la monitorització del comportament, utilitzaran algun software de marketing com Google Analytics basic que es gratuït i que, de forma automàtica, dona dades de comportament de l'usuari a la web de l'empresa: com ha entrat, temps de visita, que ha mirat, quanta estona ha estat i també anàlisis i informes.

- Lead scoring

Es seguirà amb el lead scoring, que és la classificació dels leads segons el grau de possibilitats de que es converteixin en clients. En el nostre cas o realitzarem manualment ja que no es tindrà un nombre d'usuaris molt elevat i potser s'haurà d'incorporar informacions que s'obtinguin de manera més directa que no pas per internet. Es tindrà en conte les dades sociodemogràfiques que puguin interessar i les vegades en que el client a interactuat amb la empresa o sigui el seu grau d'engagement. Amb les dues variables es podrà saber si el usuari s'acosta al buyer persona, o sigui, al nostre client ideal.

- Lead nurturing

Per últim, passem per la fase de lead nurturing, que consisteix en intentar madurar als usuaris més interessants perquè utilitzin els serveis proposats.

Es començarà enviant e-mails personalitzats i, si la resposta es bona, es realitzarà una trucada personal del director de l'empresa realitzant una proposta formal de serveis.

5.6 DESPLEGAMENT

El següent quadre, anomenat quadre d'accions estratègiques, mostra un llistat de les diferents accions a dur a terme, per l'aconseguint dels objectius proposats, detallant la data prevista, el cost i els col·laboradors tant interns com externs a l'empresa. El responsable de totes les accions serà el Director del negoci.

	ACCIÓ	DATA INICI	DATA FINAL	COST / €	Col. interns	Col. Externs
Anteriors inici activitat	Creació web/blog	03/17	04/17	3.000		Disseny web
	Manteniment web	04/17	08/17	400		Disseny web
	Anàlisis SEO	05/17	08/17	<i>inclos a sou</i>		
	Lloguer local	05/17	08/17	1.200		Gestor
	Cosums local	05/17	08/17	400		Gestor
	Enquesta preinici	05/17	08/17	150		Per determinar
	Organització recepció	05/17	08/17	1.000		Restaurant
	Recerca col.laboradors	05/17	08/17	<i>inclos a sou</i>		
	Selecció personal	05/17	08/17	<i>inclos a sou</i>		Gestor
Posteriors inici activitat	Mantenim/actual web	09/17	08/17	7.110	Resp. Dep.	Disseny web
	Organització recepció	09/17	08/17	1.000	Resp. Dep.	
	Obsequis aniversaris	09/17	08/17	1.500		Missatgeria
	Formació	09/17	08/17	1.500	Resp. Dep.	
	Incentius treballadors	09/17	08/17	1.800	Resp. Dep.	
	Reunions personal	09/17	08/17	1.930	Resp. Dep.	
	Accions solidaries	09/17	08/17	2.000	Resp. Dep.	Per determinar
	Accions mediambientals	09/17	08/17	1.000	Resp. Dep.	Per determinar
	Enquestes de satisfacció	09/17	08/17	300	Resp. Dep.	
	Recerca col.laboradors	09/17	08/17	0	Resp. Dep.	
Total pressupost anterior inici activitat				6.150		
Total pressupost 1er any				18.140		

Taula 5.2: Quadre desplegament d'accions estratègiques

5.7 REVISIÓ I MILLORA

Després del desplegament, i un cop iniciada l'activitat, s'haurà de revisar periòdicament, i de forma sistemàtica, el nostre pla estratègic per veure les accions que s'han realitzat i els resultats que s'han obtingut. Amb aquestes dades, es podrà fer un balanç de la situació, redefinir objectius més realistes i replantejar-se, si cal, les estratègies i les eines per aconseguir-los.

Això s'haurà de realitzar al llarg de tota la vida del negoci tot i que inicialment amb més intensitat. Es començarà a curt termini amb una revisió mensual allargant a tres mesos posteriorment. A mig termini, la revisió es durà a terme cada 6 mesos i a llarg termini i si els resultats són bons, de forma anual.

Tanmateix, es preveu realitzar canvis en qualsevol moment si es creu necessari ja que té que ser una eina dinàmica.

5.7.1 Quadre de comandament integral:

Per realitzar aquest procés serà molt útil utilitzar les eines del "Quadre de Comandament Integral" [5] [6] adaptades a una petita empresa que donaran informacions mensuals per poder avançar-se als problemes alhora de realitzar una previsió dels resultats.

Aquest quadre també ajudarà en la detecció i en la presa de decisions per tal de corregir errors.

Triar un bon programa informàtic per realitzar aquestes gestions serà molt important però sobretot, serà important que s'adapti al model de negoci proposat. Es preveu que inicialment es preveu crear una eina pròpia per, posteriorment, buscar el software que més convingui.

Per muntar el quadre, es necessita identificar uns bons indicadors de rendiment o KPI (Key Performance Indicators).

Per al negoci proposat, es detalla a continuació, la llista del indicadors agrupats per diferents perspectives.

- Perspectiva financera
 - Ingressos mensuals totals
 - Ingressos mensuals per departament
 - Costos mensuals totals
 - Costos mensuals per departament
 - Clients per departament
 - N° de serveis cafeteria/pastisseria i Bar
 - N° clients zona nadons / menors de 3 anys / zona treball / acollida
 - N° hores / clients zona nadons / menors de 3 anys / zona treball / acollida
 - N° rebuts mensuals impagats
- Perspectiva dels clients
 - N° socis nous
 - N° clients nous per àrea
 - N° queixes per àrea
 - Valoració mitjana dels adults per àrea
 - Valoració mitjana dels nens acollida
 - Hores dedicació accions socials
- Perspectiva de desenvolupament i aprenentatge
 - Valoració global treballadors
 - Despeses formació
 - Despeses innovació
- Perspectiva de processos
 - N° errors per àrea
 - Valoració global d'us sistemes digitals
 - Valoració funcionament sistemes TICs

- N° col·laboracions altres empreses

Un cop muntat el quadre, s'haurà de fer un seguiment del mateix.

En la fase de seguiment, s'haurà de realitzar les modificacions que facin falta per adaptar totalment el quadre, a les necessitats de la nova empresa.

S'haurà de verificar que els indicadors escollits realment serveixen per mesurar el bon funcionament del negoci segons els objectius marcats i si no ho son, modificar-los o substituir-los o ajustar-los.

Es crearà un diagrama de afectacions en el que s'haurà de validar les suposades relacions causa-efecte dels objectius i els indicadors per veure si el diagrama definit es útil o no. De no ser així, s'haurà de realitzar les modificacions necessàries.

En aquesta etapa es realitzaran informes que utilitzarà el director del centre per prendre les decisions adequades en funció del grau de compliment de les previsions.

6 PRODUCTE

6.1 DEFINICIÓ DEL PRODUCTE

El productes que el negoci oferirà consistiran bàsicament en serveis.

Inicialment, es preveuen els següents serveis, tots de dilluns a divendres:

- Servei de pastisseria/cafeteria per a socis i no socis.

Bàsicament seran productes per consumir en el local tot i que també es podran servir per emportar. El servei a taula el realitzarà el propi client i la recollida de la taula la realitzarà el personal propi.
- Servei de cafeteria/pastisseria per a socis i no socis, amb us controlat i supervisat per l'educadora infantil, de la zona de nadons amb adults i/o de la zona de nens menors de 3 amb adults a taula en la pròpia zona. El servei a taula el facilitarà el personal, en cas de ser necessari i la recollida la realitzarà sempre el personal.
- Servei de cafeteria/pastisseria per a socis i no socis, amb us lliure i supervisat per l'educadora infantil, de la zona de nens majors de 3 anys amb adults a taula. El servei a taula el realitzarà el propi client i la recollida de la taula la realitzarà el personal.
- Servei d'us de la zona de treball per a socis, amb servei de cafeteria/pastisseria a la zona, segons disponibilitat de lloc i amb reserva prèvia. El servei a taula i la recollida el realitzarà el personal.
- Servei d'us de la zona de treball per a socis, amb servei de cafeteria/pastisseria a la zona, i cura per la educadora infantil de nadons o nens, segons disponibilitat de lloc i de educadora, i amb reserva prèvia. El servei a taula i la recollida el realitzarà el personal.
- Servei d'acollida de tardes, segons disponibilitat, de nens socis de 3 a 14 anys, fixe o puntual.
- Servei sempre disponible de recollida, fixe o puntual, a les tres escoles públiques del municipi, a les 16:30h i trasllat a l'acollida del centre, de nens socis de 3 a 12 anys.
- Servei segons disponibilitat de recollida, fixe o puntual, a qualsevol punt del municipi, de 16:30h a 19:30h i trasllat a l'acollida del centre, de nens socis de 3 a 14 anys.
- Servei segons disponibilitat de trasllat, fixe o puntual, a qualsevol punt del municipi, de 17:30h a 20:00h, des de l'acollida del centre, de nens socis de 3 a 14 anys.
- Servei de bar de vespres per adults socis amb o sense reserva.

6.1.1 Descripció tècnica de l'espai i serveis

Tal com s'ha comentat en l'anàlisi de la competència, no existeix en la població de Sant Just cap servei de cafeteria/pastisseria adaptat en quan a espais, productes i serveis, per l'ús d'adults amb nens. Per tant, s'oferirà el servei de cafeteria/pastisseria amb unes característiques diferencials com és l'aspecte fonamental de l'adaptació del espai físic i especial rellevància el tema de la seguretat infantil.

El negoci estarà ubicat en un edifici aïllat en un solar en una zona de cases unifamiliar, situat en una ubicació immillorable, al centre geomètric de Sant Just, entre la zona del casc antic i el barri Sud, on actualment hi viuen més persones, i està a tocar del carrer de La Rambla, que es una de les vies més importants de circulació viària dins del poble.

L'accés es realitzarà per mitja d'una tanca oberta i passant per un jardí fins a arribar al porxo de l'únic accés públic a l'edifici. Pel porxo s'accedirà a un petit vestíbul a través d'una porta automàtica i d'apertura mitjançant un interruptor a l'alçada de 1,50 m per tal de que no hi arribin els nens, i sincronitzada amb una segona porta, també amb interruptor, per que no es pugui obrir una porta sense haver tancat l'altra. Això impedirà la sortida descontrolada d'un nen al carrer.

En quant a les instal·lacions elèctriques estaran a una alçada elevada per tal de que no hi puguin accedir els menors.

Tot el mobiliari tindrà cantells rodons per tal minimitzar els petits accidents i s'evitarà que tinguin peces soltes que es puguin empassar o materials tallants. Es posaran proteccions on sigui necessari com ara cantonades o portes. Qualsevol prestatgeria o decoració estarà completament fixada per tal de que no pugui bolcar.

Els vidres seran de seguretat.

Les vaixelles amb que es facilitarà el servei també hauran de ser de materials molt resistents i que, en cas de trencar-se, no provoquin estelles que puguin escampar-se i per tant sigui difícil de recollir totalment. En tot cas, es dotarà l'espai d'un estri d'aspiració per garantir la recollida de qualsevol element potencialment perillós.

En la tria de possibles plantes en l'interior o l'enjardinament exterior es tindrà en compte no col·locar plantes potencialment tòxiques ni que punxin.

Un altre aspecte molt important serà la higiene del local per la qual cosa s'hauran de cuidar certs aspectes en concret, com que els materials siguin fàcilment rentables, incloent mobiliari, terres, taulells, revestiments i tapisseries per poder garantir una higiene contínua.

Els banys disposaran elements d'aixetes i enllumenats automàtics per tal de necessitar el menor contacte possible i a la sortida dels mateixos es posaran dispensadors de gel desinfectant.

Menys imprescindible, però de vital importància a l'hora d'atraure als clients, serà el tema de dotar els espais amb zones de joc per tal de entretenir de la millor manera possible als menors i disposar de mobiliari, estris i banys pensats ergonòmicament per a ells. En aquest sentit tindrem en compte alguns punts detallats a continuació.

Es crearà un espai semi-tancat amb accés des de la cafeteria on puguin estar els nadons que encara no es desplacin amb facilitat. Aquesta zona disposarà de terra tou i requerirà treure's el calçat o posar-se unes fundes protectores, que estaran a disposició dels clients. També es crearà una zona per menors de tres anys amb matalàs i tanca, a on els adults no hi tinguin accés habitualment, però sí proximitat i visibilitat des de les taules de la cafeteria. Tots dos espais tindran total visibilitat entre ells pel cas d'adults que portin menors de diferents edats. Es crearà proper a les dues zones de joc, un espai totalment tancat, on s'hi ubicarà una zona de canviadors de bolquers, amb una pica tipus banyera, un rentamans, una paperera anti-olors de bolquers i un vàter i un rentamans de dimensions molt reduïdes pels petits que comencen a aprendre a ser autònoms. Aquest espai comptarà amb calefacció i ventilació, natural o forçada, segons l'època de l'any, per garantir la renovació

constant de l'aire i evitar les olors. Comptarà, a la sortida, de gel desinfectant a l'alçada dels adults al igual que la maneta d'obertura. Existirà propera a aquests espais, una zona d'aparcament de cotxets de nadons.

Es crearà, dintre de la zona de la cafeteria, un racó específic per a nens majors de tres anys, amb taules petites i cadiretes.

Tots tres espais comptaran amb materials i joguines homologades i adaptats a cada franja d'edat i permetran la seva neteja amb facilitat. Tant mateix es dotarà l'espai d'un aparell amb llum ultraviolada per esterilitzar les joguines en qualsevol moment. En aquests espais, els pares podran accedir amb les consumicions. Per tant es disposaran de repisses elevades i penjadors elevats per poder deixar consumicions, bosses i jaquetes fora de l'abast dels nens.

A l'exterior es crearan uns espais similars als interiors tipus terrassa, amb accés des de cada espai. Les condicions seran seguint les pautes anteriors, però amb mobiliari i joguines resistents a la intempèrie. Es tindrà especial cura en crear espais protegits del sol, sobretot en la zona de nadons. També es crearà un espai exterior separat, on es podran realitzar activitats d'aigua pels nens petits en l'època de mes calor.

Es crearà una zona per adults completament aïllada per poder realitzant treballs d'oficina i amb opció de prendre consumicions de la cafeteria. Tindrà accés des de la cafeteria i visió a la zona infantil. El mobiliari consistirà en taules amb cadires, enllumenat i endolls adients per donar servei a les persones que hi vulguin treballar.

Cada zona separada disposarà d'un interfon comunicat amb la barra de la cafeteria per demanar el servei i no haver de deixar als nens o les propietats soles en cap moment.

Existiran, en tot el local, endolls normals i amb presa usb per possibilitar la recàrrega de dispositius mòbils.

En la zona de cafeteria es disposaran trones, i també taules i cadires de mida petita. Entre el mobiliari es disposaran varies butaques que siguin còmodes per poder alletar als nadons.

Els banys del públic en general, tan de dones com d'homes, seran prou amplis com per accedir amb un cotxet i no haver de deixar el nadó sol a fora, estaran habilitats per minusvàlids i tindran un wàter normal i un per nens i una pica normal amb un graó pels petits.

Tota la decoració en general crearà un espai agradable, familiar, senzill còmode, sense estridències ni colors llampants, fugint de les decoracions massa acolorides, típiques de ludoteques o altres espais infantils.

Una altra aspecte important, amb el qual es vol diferenciar de la resta de la competència, consistirà en el tipus de productes que oferirem. Així, com a base primordial, es tractarà d'oferir productes majoritàriament naturals i de proximitat com ara fruites presentades en formes atractives tipus amanides, pinxos, batuts, suc natural, gelats, granissats i fruites seques.

S'oferiran productes làctics tipus llet fresca, iogurts i quefirs amb diferents varietats com cabra, ovella, soja, i ametlla, orxata, batuts de xocolata i xocolata desfeta i productes sense lactosa.

S'espera oferir gran varietat de cafès, tes i altres infusions.

En quant als entrepans, s'oferiran d'embotits d'alta qualitat amb poc greix i sense conservants.

La pastisseria no serà, inicialment, de fabricació pròpia però es buscarà un subministrador de pastes i pastissos el més naturals possibles. Pocs greixos, poc sucres o no refinats, masses mare, amb farines integrals d'espelta, sègol, etc. Pastissos realitzats al dia i de tipus casolans com pans de pessic, de fruits secs, pastissos de pastanaga, remolatxa, magdalenes, galetes. Es buscarà un subministrador de productes aptes per a celíacs i també per a persones amb al·lèrgies a l'ou, la llet o els fruits secs.

Com a tercer punt clau de diferenciació respecte a la resta, l'establiment també oferirà els servei de wifi gratuït en tot el recinte.

El personal qualificat del centre es farà càrrec de supervisar els nens de les zones infantils, per si sorgeix qualsevol incidència i facilitar als seus cuidadors l'estada en el local. No es farà càrrec dels nadons ja que aquests han de estar constantment controlats. En canvi, sí es tindrà cura constant dels nadons de les persones que estiguin en la zona de treball. En aquest cas, avisarà a la mare o responsable si el nadó requereix alguna atenció especial com prendre el pit, menjar, canvi de bolquers o qualsevol altre.

L'empresa disposarà d'una aplicació informàtica en la que hi haurà una zona d'accés al públic en general i una zona d'accés a socis amb clau. En aquesta zona privada es podrà reservar la zona de treball i la vigilància dels nens que els acompanyin. El local disposarà d'un dispositiu com ara tablet amb el que es podrà accedir només a l'aplicació del centre per realitzar reserves in situ o altres gestions internes.

Les llars d'infants de la zona donen servei, com es habitual, amb uns horaris diaris fixos. Per tant no existeix un servei per poder deixar els nens menors de tres anys en hores i dies esporàdics. Inicialment no tenim previst donar aquest servei però si que facilitarem un servei complementar-hi que ajudi a resoldre aquesta necessitat.

Es crearà dins de l'aplicació informàtica un apartat per socis per que, des de el propi local o des de un dispositiu propi, seguint les noves tendències d'economia cooperativa, s'accedeixi a una bossa per intercanviar hores de vigilància de nens entre mares o pares. Es podran oferir o demanar hores a l'espera de que algú estigui interessat en l'intercanvi. Sempre de persones sòcies i per tant identificades i sempre en el propi local. Amb aquest servei, es pretén facilitar que els pares puguin fer alguns encàrrecs de manera puntual que no podrien fer amb nens petits, amb un cost baix, i amb la confiança d'estar en un lloc públic. A més a més, Sant Just no es un poble gaire gran, i les mares i pares de nens amb la mateixa edat sovint s'acaben coneixen entre sí. Si mes no, sempre haurà d'haver amb tots els nens un adult responsable d'ells, per tal de no assumir responsabilitats que poguéssim esdevenir en cas d'un accident per manca de vigilància.

Existeixen a Sant Just els serveis d'acollida de les pròpies escoles pels nens dels propis centres. El servei que donen es limitat tant en horaris com en condicions. Per això el nou centre oferirà un servei de acolliment per nens de 3 a 14 anys, tant per les escoles de Sant Just com pels nens que arriben al municipi en autocar provinents d'altres municipis. Aquest acolliment, tindrà aspectes diferencials tant de les acollides escolars com d'altres extraescolars que es puguin realitzar en el municipi. Les diferències estaran en els horaris però sobretot, en les característiques de l'espai on es donarà el servei, en la dinàmica de les activitats que es realitzaran i en els serveis complementaris que s'oferiran. A més a mes, s'anirà oferint servei, de manera progressiva i segons l'acceptació, de recollida a les escoles municipals i també de trasllat o recollida a centres d'extraescolars de Sant Just.

En quant a l'horari, s'establirà un servei des de les 17:00h i fins les 20:00h. En cas de tenir demanda suficient de nens de 12 a 14 anys de educació secundària, existirà la possibilitat a curt termini d'ampliar el servei a partir de les 15 h.

L'espai on es donarà el servei tindrà accés pel mateix lloc que la cafeteria. En la zona d'entrada s'ubicaran uns cadenats per tal de facilitar lligar-hi bicicletes o patinets.

La segona porta, per accedir a la zona d'acollida, a diferència de la de cafeteria, tindrà un timbre d'entrada i sortida i de manera inicial la apertura de la mateixa estarà controlada per la persona que donarà servei a la barra del bar.

Es crearà un passadís d'accés als espais d'us, on s'ubicaran guixetes per tal de que els nens puguin deixar les seves pertinences. De manera inicial es crearà un espai que farà les funcions de zona de jocs i altres activitats lliures, una petita aula d'estudi i una altra aula per fer activitats dirigides. També hi hauran els serveis per nens i nenes amb vàters i piques de mida normal i petita, pels nens de 3 a 5 anys. Els tres espais es realitzaran amb les mateixes condicions de seguretat i higiene que en la zona de cafeteria però es tindrà especial cura en aconseguir un ambient molt acollidor, de manera que s'assembli més a una llar que no pas a un espai escolar. Per aconseguir aquest efecte, es preveu posar taules i cadires i també sofàs, catifes i llum càlida entre altres.

En la zona exterior de l'edifici, es crearà una zona de jocs totalment tancada i independent de la resta de jardí. Serà una zona enjardinada i una part estarà protegida del sol i la pluja. S'aniran instal·lant progressivament instal·lacions per realitzar jocs i esports com ara una caseta, sorral, gronxadors, una taula de ping-pong, una cistella, etc. Els paviments seran de graveta, gespa i cautxú reciclat en les zones amb risc de caigudes.

En quan a les activitats, el principal tret diferencial consistirà en que els nens realitzin el que vulguin fer lliurement, que trobin material prou interessant i divertit per passar-ho bé fent coses del seu interès. Després de jornades de vuit hores a l'escola i d'altres extraescolars completament dirigides, el que necessiten és temps lliure, poder triar el que volen fer, tot i que es pretén que les activitats permetin engrescar prou als nens com per que hi vulguin participar voluntàriament. Es faran activitats educatives, esportives i lúdiques però amb un propòsit educatiu. Per això es programarà un horari on hi hagi un temps per a cada cosa i que podria ser:

- de 16:30 a 17:15h: recollida a les escoles, arribada i berenar;
- de 17:15 a 18:00h: temps per realitzar deures i estudiar amb la ajuda d'un educador;
- de 18:00 a 19:00h: activitat dirigida per l'educador;
- de 19:00 a 20:00h: temps per realitzar activitats lliures amb control i ajuda de l'educador.

Les activitats però, seran sempre voluntàries menys en el cas que els pares o demanin amb referència com ara el berenar, deures o estudi.

Inicialment, es comptarà amb una persona educadora i s'augmentarà el personal a mida que sigui necessari per cobrir un rati de nen/educadora adient. Això es pot fer tenint en compte que sempre estigui la persona responsable de la zona infantil de cafeteria, per tal d'oferir suport en cas d'emergència.

Els materials a disposició dels nens seran materials propis de l'educació Montessori o que segueixin la seva filosofia, materials musicals, de pintura, escacs, jocs de taula o llibres.

També es comptarà amb materials per realitzar activitats físiques com ara miralls per dansa, matalassos, pilotes, dards o bitlles. Amb tots aquest materials es pretén que els nens puguin realitzar lliurement activitats que realment els agradin però guiats o animats per uns educadors. Donar-los un espai amb normes de convivència, respecte i cura dels materials però amb la llibertat de fer els que els agradi més. Això combinat amb activitats dirigides el més variades possible i amb el recolzament de l'educador per tal de que puguin anar descobrint els seus propis gustos i habilitats. Es pretén així que els nens s'hi trobin bé i per tant hi vulguin venir. Com a conseqüència, els seus pares els deixin amb la tranquil·litat de saber que els agrada, i estan a gust, aprenen coses noves i estan ben cuidats.

Les activitats habitualment seran d'una sessió, o de varies, segons el tipus d'activitat. Com es tindrà una programació amb antelació, es comptarà amb la possibilitat d'inscriure's amb anticipació. Es programaran tota mena de temes buscant la major varietat possible. Podran ser tallers tecnològics (experiments de química, electrònica, robòtica, informàtica, ...) arts plàstiques (pintura, fang, plastilina, labors, manualitats, ...) esports en petit format (mini basquet 3x3, minifutbol 3x3, pinpong, arts marcial, escacs, ...) arts escèniques, dansa, teatre, poesia, cinema, En aquestes activitats, l'educador tractarà d'ensenyar-los tècniques i habilitats, però sobretot haurà de pretendre que ells mateixos descobreixin pel seu compte el màxim possible. Per això caldrà treballar tots junts en equip, buscant les seves pròpies aportacions i buscan informació.

Els educadors hauran de ser persones amb amplis coneixements didàctics i esportius però necessitaran, per a moltes de les activitats, suport amb assessorament o col·laboració externa especialitzada. Inicialment, es buscarà la col·laboració de centres de la zona que vulguin promocionar-se i que els interressi fer demostracions del que ells realitzen. Per exemple, podrien ser escoles de dansa, idiomes, música, teatre, clubs esportius, tallers de manualitats i art, etc.

Els nens inicialment estaran en un sol grup, però a mida que siguin un nombre suficient, s'augmentarà el nombre d'educadors i es distribuïran en grups. Els grups es preveu que no es facin exactament per edats i cursos escolars, si no més bé per afinitats entre ells, maneres de fer, interessos concrets dins de cada activitat o habilitats. El que es pretén es que estiguin el més a gust possible i en un ambient familiar.

Un altre tret diferencial important, serà els tipus de serveis complementaris que es facilitaran.

Els nens que vulguin disposar dels serveis del centre hauran de ser inscrits prèviament com a socis. Aquest tràmit haurà de ser presencial en el centre per poder facilitar totes les dades del nen i signar les autoritzacions necessàries per poder realitzar el servei amb menors. Aquest nen quedarà registrat en l'aplicació del centre on i constaran aspectes importants com telèfons dels tutors, al·lèrgies, malalties, escola i dades bancàries. Es disposarà d'una clau particular per accedir-hi al sistema.

Amb l'accés a l'àrea privada de l'aplicació, es podrà realitzar qualsevol gestió o petició de servei via on-line i amb qualsevol dispositiu amb el diferents sistemes Windows, Android i IOS. L'aplicació permetrà realitzar la reserva de l'espai d'acollida via on-line amb antelació o també on-time. Per això, tot i que la disponibilitat de places estarà actualitzada al moment, el client rebrà un missatge de confirmació de la reserva. El servei de recollida a les escoles també es podrà realitzar via on-line des de qualsevol dispositiu mòbil fins a l'últim minut abans de la sortida dels nens. El personal encarregat de recollir als nens, disposarà de dispositius portàtils on rebran, de forma automàtica, un missatge amb les dades del nen a recollir. Això donarà un servei que creiem que és important per les persones que es poden trobar amb imprevistos d'última hora abans de anar a recollir als nens a la sortida de l'escola, al acabar les acollides escolars, al sortir d'extraescolars o a l'arribada amb autocar

al poble. Llavors, podran tenir la tranquil·litat de que encara que tinguin un imprevist, una reunió de feina que s'allarga, un client que arriba tard, demores del transport públic, embussos de transit, etc., els nens seran recollits i portats al centre. Un cop arribin al centre, es controlarà la seva entrada per la persona de recepció i s'enviarà automàticament un missatge al responsables de cada nen, per informar-los que s'ha realitzat la recollida si es el cas, i que el nen es troba en el centre.

La persona que posteriorment reculli al menor del centre, caldrà que també s'identifiqui en un dispositiu per deixar constància física.

Es preveu que l'aplicació també disposarà de l'opció de sol·licitar altres serveis complementaris que es facilitaran des de la recepció, com ara donar un berenar al nen. Això anirà be pels nens que es recullin de manera imprevista. També es podrà sol·licitar que el nen estigui preparat per ser recollit a una hora en concret o d'altres serveis similars. Cada missatge es passarà des de recepció al responsable corresponent que ho rebrà en un dispositiu mòbil.

Per els serveis que impliquin cobraments, es passaran els càrrecs de manera automàtica i es podran domiciliar per ser cobrats a final de mes. Els pares podran revisar el seu llistat de serveis sol·licitats i el cost acumulat durant el mes a traves de l'aplicació a l'area privada de la mateixa.

Amb tot aquest servei informàtic el que es pretén es donar un servei còmode, ràpid, eficient, que transmeti professionalitat i sobretot tranquil·litat als pares de saber que els nens estan ben atesos i controlats en tot moment.

En quan al servei de bar que es vol donar als vespres, el tret diferencial mes important que es vol donar respecte a altres ofertes de bars de la zona, consisteix sobretot en el tipus d'ambient que es vol aconseguir. Es vol que sigui un bar amb un ambient sobretot relaxat, agradable, còmode, amb musica suau i de qualitat que permeti mantenir una conversa, amb un públic amb nivell cultural mig/alt, per tant amb un nivell adquisitiu mig/alt. A l'estiu s'aprofitaria més la terrassa, creant un ambient tipus chill-out i a l'hivern amb un ambient molt mes càlid a l'interior.

Aquest servei es vol donar sobretot per treure el màxim rendiment a les instal·lacions, per això s'ha d'utilitzar el mateix espai de cafeteria/pastisseria que es disposa i amb la seva terrassa. Es preveu que, després de la franja horària d'acollida i activitats, es realitzin petites adaptacions de l'espai, tancar les zones infantils i fer canvis dels productes a oferir.

El canvi en l'espai consistirà sobretot en un canvi en la il·luminació, apagant el enllumenat general i encenent llums tipus ambient molt més càlides i posant espelmes a les taules i rapisses. A les prestatgeries de la barra del bar s'encendran unes llums de neó que il·luminin les ampelles.

En quant al mobiliari, ens serveix perfectament el que es tindrà durant el dia, ja que es un mobiliari còmode amb butaques.

A l'estiu, per donar un ambient refrescant, s'obriran finestrals amb cortines suaus. En el sostre es posaran ventiladors clàssics que també serviran per refrescar i utilitzar menys l'aire condicionat durant el dia, quan estan els nens. Per perfumar l'espai utilitzarem plantes aromàtiques.

Per a l'hivern, es disposarà d'una llar de foc i es col·locaran catifes tipus kilims per donar calidesa a l'espai.

També s'oferirà l'espai com a exposició temporal d'obres d'art com ara pintures.

Es preveu la contractació, per aquesta àrea de bar de vespres, de dues persones joves i amb bona presència i educació. Al menys un d'ells haurà de tenir experiència o formació per realitzar còctels i coneixements de vins i caves.

En quan als productes, es serviran còctels, combinats, vins i caves, cerveses artesanes, sucres naturals i aigües de qualitat, procurant sempre tenir productes de qualitat naturals, ecològics i de proximitat.

A curt termini es preveu programar vespres amb activitats com ara música o veus en directe, lectures de poesia, obres de teatre curtes, tast de vins, caves i gin tònic i presentacions de llibres. Inicialment, es buscarà la col·laboració de personal de la zona que vulguin promocionar-se i que tinguin un nivell de qualitat acceptable. Més endavant, i segons l'acceptació dels clients, ens plantejarien actuacions més professionals i que per tant tindrien un cost, tot i que es seguirà mantenint la promoció d'amateurs ja que aporten clients de la zona i el cost es nul o menor.

6.2 DETERMINACIÓ DELS PREUS DELS PRODUCTES I SERVEIS

6.2.1 Socis

L'idea del negoci es fer socis per tal de crear una sensació major de pertinença a un grup especial, tot i que aquests recurs ja està bastant explotat per altres comerços. Per al negoci, serà molt útil ja que ajudarà a tenir les dades dels clients i poder comunicar-se amb ells per tal d'oferir-los els serveis ofertats personalment. També s'obtindran dades dels seus consums per tal de saber a quins clients se'ls hi ha d'oferir un tracte prioritari, conèixer les seves preferències i altres informacions valuoses per al bon rendiment del negoci.

El negoci intentarà fidelitzar els clients habituals, sobretot tenint en compte que el municipi no es una zona on sigui habitual que hi vinguin de pas i la gran majoria seran residents. Es preveu oferir un descompte del 10% en tots els productes respecte als preus del públic en general.

Per fer-se soci es cobrarà la quota de 12.60 euros per un any i 15.75 euros per emissió de la targeta.

6.2.2 Àrea cafeteria/pastisseria

Es definiran a continuació una sèrie de criteris per a la determinació dels preus dels serveis oferts.

- Primer criteri

Els productes de pastisseria els subministrarà una empresa especialitzada.

Tan aquests productes com a la resta de productes que arribin totalment elaborats, com ara les begudes, es carregarà un 100% sobre el preu que es paga al subministrador més un 10% de descompte que es farà als socis.

Pels productes en els que haguem de realitzar alguna elaboració com a entrepans, sucres, etc., es calcularà el cost dels ingredients de cada producte i es multiplicarà per 3, més un 10% de descompte que es farà als socis.

- Segon criteri

Es revisaran els preus obtinguts amb el primer criteri i es corregiran en funció del que es cregui que els clients poden estar disposats a pagar pel producte. Els productes amb matèria primera més cara, potser no admetran tanta càrrega i ens deixaran menys marge i a la inversa amb els més econòmics. S'hauran de compensar la càrrega entre els productes que preveiem que tinguin la mateixa sortida entre els clients.

- Tercer criteri

Comparació dels productes amb els que puguin ser similars de la competència i amb al d'altres locals amb oferta de serveis similars als proposats i es tendirà a escollir el valor més alt dels tres.

6.2.3 Àrea de nadons i àrea de menors de tres anys

Aquesta àrea es un dels aspectes importants i diferencial de la competència i per això no es preveu penalitzar-la gaire amb quotes molt cares. Es preveu no cobrar pel seu us als socis si consumeixen i estan el temps normal d'una consumició, o sigui aproximadament 1 hora. En el cas de que estiguin més d'un temps prudencial per consumir, es cobraria una quota. Als no socis se'ls hi cobrarà una quota fixe per l'estada tan si estan una hora com si estan mes estona.

6.2.4 Àrea de majors de tres anys

Aquesta zona seria de lliure accés ja que com és una zona oberta, seria molt difícil de controlar, tant pel personal del negoci com pels pares que no volguessin fer-ne us.

6.2.5 Àrea de treball

En aquesta zona només s'admeten socis amb o sense nens. El preu variarà en funció d'anar o no amb nens i el nombre d'infants.

6.2.6 Àrea d'acollida de tarda

La quota es fixarà per hora. Es preveu oferir un petit descompte per germans tot i que no pot ser molt elevat ja que ocupa igualment una plaça de les 15 que es marca com a límit per professor.

Segons el resultats que s'obtinguin i del nombre de clients, es plantejarien altres reduccions per germans o per franges de despesa mensual.

Tant les quotes de l'acollida com les de les recollides i entregues variaran en funció de si es tracta d'un servei de dies puntuals o un servei amb una periodicitat setmanal o mensual.

Es preveu oferir una quota per donar berenar als nens i una quota per préstec de roba de recanvi pels més petits i en cas de incidents, a retornar si es fa la devolució correcte de la roba prestada.

Es preveu el cobrament segons un tarifari en cas de demora dels pares en la recollida dels nens, no tant com un servei, si no més bé per dissuadir de que es produeixi.

6.2.7 Àrea de bar de vespres:

En aquesta àrea es fixaran els preus amb l'estratègia de donar prestigi al negoci i esperant que el client valori l'experiència global en la consumició del producte.

Es realitzarà un sondeig de preus de locals similars a la ciutat de Barcelona i, en base a això, es determinarà la carta de preus.

La tendència seria posar preus en la part baixa dels preus dels locals de prestigi.

6.3 ESTRATEGIES DE PREUS

- Cafeteria/pastisseria

Inicialment no es preveu seguir una estratègia fixa de preus i, a mida que funcioni el negoci, es determinaran quins productes tenen més sortida i quins menys sortida i s'intentarà esbrinar el motiu.

- Productes amb poca sortida

Si el motiu pel qual un producte té poca sortida és que no agrada a la majoria dels clients, es determinarà si als pocs clients que els consumeixen estarien disposats a pagar més elevat. De ser el cas, llavors s'augmentaria el preu. De no ser així, s'estudiarà retirar el producte o reduir les unitats.

Si el motiu de no consumició és bàsicament el preu i, de no ser elevat, tindria més sortida, s'estudiaria rebaixar-lo en funció del càlcul de costos.

Si el motiu és el seu nom o aspecte poc atractiu, es posaria d'oferta una temporada per que els clients s'animin a provar-lo.

- Productes amb molta sortida

Si el motiu pel qual un producte té molta sortida és per que agrada molt pel seu gust, s'esbrinaria fins quan els clients estarien disposats a pagar i s'augmentaria mitjanament el preu introduint alguna petita variació que no provoqui cost addicional, i per tal de que la pujada de preu sembli més justificada.

Si el motiu és per que els clients perceben una relació qualitat-preu elevada, augmentarem lleugerament el preu. Com en el cas anterior, introduïrem alguna petita variació que no provoqui cost addicional.

Si el motiu és que el seu nom o aspecte o preu és molt atractiu, però els clients després no repeteixen, eliminarem el producte de la carta.

A curt termini, s'aniran analitzant els resultats mensuals que mantindrem en un historial. En funció dels mateixos, s'intentaran resoldre els possibles problemes o les accions a dur a terme per tal de millorar les xifres de vendes. De les circumstàncies concretes, dependran les estratègies dins la carta de productes i preus.

- Àrea de nadons i menors de tres anys

En funció dels resultats s'aniran prenent decisions, sempre tenint en compte el límit al que podem arribar segons els costos i la repercussió sobre els resultats de la cafeteria/pastisseria.

- Àrea de treball

En aquesta àrea, els preus per adult son mes flexibles al canvi ja que realment el seu ús no ens provoca majors costos al negoci. En funció dels resultats s'aniran prenen decisions.

- Àrea d'acollida

Com en les altres àrees del negoci, es prendran decisions de pujada o baixada de preus en funció dels resultats. En aquest cas, com es preveu que aquesta àrea sigui un dels nuclis principals del negoci, en cas de resultats inferiors al esperats, s'estudiarà si la manca de clients es debut a un preu elevat i la possibilitat de reduir costos per tal d'augmentar el nombre de clients, en principi, sense afectació al servei ofert.

Si els resultats son positius, no es plantejaria modificar preus fins a mig termini.

- Àrea de bar de vespres

Com a l'àrea de cafeteria/pastisseria, s'aniran modificant els preus en funció dels resultats i de la sortida dels productes. En cas de resultats inferiors als previstos inicialment, si el problema és la manca de clients, es realitzaria el mateix procés que en el cas de l'acollida i, arribat el cas, es baixarien els preus fins al límit de beneficis que s'haguessin determinat.

Si els resultats corresponen a la previsió, no es planteja modificar preus fins a mig termini.

7 PLÀ COMERCIAL

El pla comercial es refereix a la planificació de les feines de gestió o administració comercial i s'han de considerar, sobretot, els aspectes de la gestió de vendes i l'aspecte de la gestió de clients.

7.1 GESTIO DE VENDES

Dintre del capítol de gestió de vendes, es preveuen una sèrie d'estratègies a implantar a curt termini com és la d'intentar penetrar en el mercat i créixer en nombre de clients.

7.1.1 Estratègies del pla comercial

El primer pas consistiria en identificar els clients potencials i crear una base de dades.

Probablement, no es podrà tenir accés a les bases de dades que puguin tenir entitats públiques o privades del municipi, com ara ajuntament o escoles per identificar directament a les persones que son clients potencials del nostre negoci però el que es podrà fer es adreçar-se i facilitar que ells mateixos ens les proporcionin.

Un cop s'hagin realitzat tots els tràmits administratius per la creació de la nova empresa i abans de l'inici de l'activitat mentre es realitzen les obres, també es realitzarà una pla de recollida de dades, que principalment es farà portant a la pràctica els plans d'acció de màrqueting relacional, intern i inbound explicats en el capítol anterior i utilitzat mitjans publicitaris de la població per realitzar una campanya publicitària molt simple, motiu per el qual creiem que pot causar més impacte i expectació.

Aquesta campanya només constarà d'uns missatges molts curts als panells publicitaris del carrer a Sant Just i missatges directes com:

- *I amb qui deixareu els nens?, "Nomweb" i cap problema!*
- *I on anireu si plou?, "Nomweb" i cap problema!*
- *I on quedareu?, "Nomweb" i cap problema!*

Amb aquestes accions es preveu tenir una primera base de usuaris de la web a qui es podrà començar a dirigir-se directament enviant un e-mail personalitzat oferint opcions com ara el carnet de soci gratis més un suc/te/café més un dia de prova a la zona de nadons o nens menors de 3 anys. Altres ofertes podrien ser oferir el carnet de soci gratis i una tarda gratis a la zona d'acollida o el carnet de soci gratis i una copa al bar de vespres.

A les persones que responguessin se'ls hi proposaria una cita per realitzar el carnet de soci. En la mateixa se'ls explicaran tots els serveis i característiques diferencials del negoci i, si així ho volen, se'ls ensenyarà tot el centre.

La visita només serà possible si ja s'ha començat l'activitat. Si encara no es disposa de les instal·lacions en funcionament, s'haurà de buscar un lloc on realitzar la reunió. Per això els mesos anteriors a l'inici de l'activitat, es té previst disposar o bé d'una oficina provisional en el propi terreny o el lloguer d'un petit local proper.

Com s'ha explicat en el capítol anterior de producte, els socis tindran un descompte del 10% en tots els productes de la cafeteria/pastisseria i en el bar de vespres.

També tindrien un preu diferent en les zones de nadons i menors de tres anys i la zona de treball.

Segons el nombre de germans, també s'oferiran descomptes en la zona de treball i en l'acollida.

7.2 GESTIO DE CLIENTS

Fins ara s'han explicat totes les accions que es preveuen emprendre per captar clients i penetrar en el mercat, però un cop arribats en aquest punt, es vital tenir en compte implementar una bona gestió de clients.

Es tracta d'aconseguir fidelitzar als clients, construint vincles sòlids que permetin mantenir una relació rentable i duradora, en la que es generin contínuament accions que els aportin valor i que permetin augmentar els seus nivells de satisfacció.

En principi, es considera que es podrà fidelitzar als clients de dues maneres, oferint-los un model de negoci atractiu, i tenint un bon coneixement dels clients, per adequar la nostra oferta a les preferències de cada un d'ells de tal manera que les nostres accions els aportin valor.

Per aconseguir aquesta fidelització caldrà:

- Una orientació clara de tota l'organització cap al client;
- Pensar amb la relació amb el client a llarg termini;
- Generar relacions amb els clients que els aportin valor per que segueixin generant negoci a llarg termini;
- Tenir un pla de màrqueting relacional com s'ha explicat en l'anterior capítol;
- Generar un alt nivell de confiança entre els clients implicant-los emocionalment;
- Tenir i mantenir eines de comunicació que generin informació de forma automàtica i proporcionar aquesta informació a tota l'organització;
- Tenir alta capacitat de resposta sobre les necessitats, desitjos y expectatives actuals i futures dels clients;
- Personalitzar, en la mesura que sigui possible, els serveis a cada client;
- Premiar als millors clients i invertir en ells.

Després de identificar i captar als clients i de satisfer les seves necessitats, s'haurà d'aconseguir retenir-los i potenciar la seva capacitat de generar negoci, ja sigui amb augment del seu us dels serveis ofertats o aportant nous clients.

Per això, s'han de tenir en compte tots els aspectes que influeixen en que el client rebi el servei com a una experiència global. Amb una alta qualitat del nostre servei no serà suficient. S'hauran de cuidar altres aspectes tan o més importants com es generar entre el client i l'empresa, un ambient càlid, proper, cordial, amable. Per això serà vital tenir

empleats implicats i motivats, ja que seran el contacte directe i constant entre els clients i l'empresa.

Es crearà un club de clients en forma de socis, tal com s'ha explicat en capítols anteriors, es preten provocar en els clients, sobretot en el bar de vespres, un sentiment d'exclusivitat.

Per afavorir el contacte i totes les possibles interaccions amb els clients, es faran servir els mitjans digitals, sobre tot el suport dels telèfons mòbils, actualitzant els serveis a les noves tecnologies que vagin apareixent.

Per a gestionar les relacions amb el clients, serà molt útil l'ús d'un software tipus CRM.

En una eina CRM, es registra tota la informació dels clients i/o contactes, a nivell individual i d'organització, i les seves interrelacions. La informació gestionada es podrà utilitzar amb finalitats de màrqueting, comercials i operacionals.

El CRM no te que ser la finalitat, sinó un mitjà més, per arribar a l'objectiu, que és el Client. Aquest sistema s'haurà de configurar per adaptar-lo al negoci i que realment ajudi a millorar els processos previstos.

Amb un CRM, l'empresa podrà:

- Unificar tota la informació dels clients i leads en una única base de dades;
- Gestionar una agenda individual i conjunta. Registrar totes les accions realitzades amb els clients i leads: trucades, entrevistes, tasques, missatges, contacte, etc. Es tindrà tot en un únic lloc.
- Es podrà fer una segmentació de clients. Es podrà personalitzar els camps que es necessiten dins del CRM, per segmentar les dades en funció dels interessos.
- Podrem oferir serveis i ofertes dirigits exactament als clients que probablement estiguin interessats amb el que els oferim, estalviant temps i recursos També ens permetrà mesurar els resultats i la incidència de les nostres accions, en funció de cada tipus de client.

Amb aquest tipus d'eines, es facilita poder donar un nivell d'atenció al usuari molt superior. Si enregistrem totes les interaccions amb cada client, aquest podrà ser atès per tot el personal indiferentment, de manera personalitzada, ja que tots disposaran de tota la informació.

En funció de l'anàlisi de les dades amb els seus hàbits i preferències, es podrà predir les seves accions i anticipar-se, propiciant un increment de consum dels clients i un millor servei, també es podran identificar als millors clients i cuidar-los millor.

Per aquestes i altres avantatges, el CRM serà molt més útil i fiable que no pas una simple base de dades com ara Microsoft Excel. Serà una eina imprescindible per oferir un valor afegit als clients i optimitzar els processos de treball a l'empresa.

El programa que podria funcionar perfectament pel tipus de negoci proposat es l'anomenat "*Vtiger*". Te una versió gratuïta que inicialment podria ser suficient pel nombre d'usuaris que es preveuen.

Las funcionalitats més importants que pot oferir aquest programa son:

- Es tracta de Software lliure;

- Es intuïtiu i fàcil d'aprendre;
- Te una comunitat molt amplia de desenvolupadors que contínuament estan millorant la plataforma i estan creant una oferta molt variada de plugings per poder fer a la mida la solució software;
- Es una aplicació web que s'accedeix des del navegador com un software disponible en el núvol a través de un servidor Linux o Windows en internet;
- Compta amb mòduls de comandes, factures, pagaments, productes i ordres de compra propis de soluciones ERP (*Enterprise Resource Planning* o sistemes de planificació de recursos empresarials) a partir dels quals es pot aconseguir una solució integral de software per l'empresa;
- Compta també amb mòduls gratuïts per cobrir funcions de gestió de projectes, contractes de serveis, incidències, equips de maquinaria, gestió de trucades de la centralita PBX, enviament de SMS, gestió documental i enviament de e-mails;
- Interopera amb tot el ecosistema software de internet como son les aplicació per Android i iPhone per tal d'accedir amb mobilitat a la informació, integració amb Microsoft Outlook o Thunderbird, integració amb WordPress, integració amb Prestashop, integració amb Mailchimp i importació i exportació a CSV Excel;
- Esta basat en els millors estàndards oberts, plataformes software i tecnologies Open Source existents. Per tant, qualsevol usuari que tingui coneixements de programació pot solucionar, evolucionar, o adaptar el sistema, sense problemes tècnics o legals;
- Permet aconseguir l'automatització d'enviaments de correus;
- Te opció de realitzar la facturació de manera automatitzada.

8 INFRAESTRUCTURES, EQUIPAMENTS, TECNOLOGIA I MANTENIMENT

L'idea es iniciar el nou negoci amb el mínim de recursos necessaris per tal d'aconseguir els primers objectius a mig termini.

8.1 INFRAESTRUCTURES

L'edifici base consistirà en una construcció a base de mòduls prefabricats en un solar de lloguer.

Inicialment, s'ha previst que es necessitem uns 260 m² de construcció, dels quals es destinaran uns 170 m² a la zona de cafeteria/pastisseria, nadons i zona de treball, i uns 90 a la zona d'acollida.

La infraestructura haurà d'oferir la possibilitat de ser ampliable a mig termini.

A l'Annex C d'aquest projecte s'adjunten plànols de la distribució en planta de l'edificació proposada.

8.2 EQUIPAMENTS

A continuació es detalla un llistat amb tot un seguit d'instal·lacions que s'ha previst ha de disposar el centre:

- Instal·lacions d'aigua, llum i gas;
- Instal·lacions de climatització, ventiladors i llar de foc;
- Instal·lació d'interfons entre les diferents àrees del centre;
- Porters automàtics;
- Instal·lació sistema de seguretat anti-atracaments;
- Mobiliari exterior e interior;
- Equipament de bar;
- Equipament de banys;
- Enjardinament exterior;
- Jocs i materials infantils per les zones de nadons i nens, exteriors e interiors;
- Cortines i tendals exterior;
- Materials educatius, esportius i jocs per la zona d'acollida;
- Parament per la zona de cafeteria/pastisseria;
- Dispensador d'aigua electrònic;

- Rentadora i assecadora;
- Vehicle apte per a 8 places;

8.3 TECNOLOGIES

En quant a les noves tecnologies, es preveu la contractació d'un proveïdor o partner de software de gestió en el núvol amb portabilitat de dades oberta i amb garantia de confidencialitat de dades.

A més, es preveu la contractació dels següents sistemes o programes:

- Plataforma de missatgeria instantània tipus Slack o Noysi;
- Aplicació de gestor de pagina web;
- CRM;
- ERP inclòs o no en el CRM;
- Aplicació de Quadre de Comandament Integral;
- Aplicació de gestor de projectes;
- Un sistema de back up propi;

També, s'haurà de disposar de:

- Accés internet per fibra;
- Router propi per crear xarxa wifi;
- 2 datàfons;
- Unitat de control de reconeixement amb lector de codi i teclat;
- 3 ordinadors de sobretaula;
- 2 impressores/fotocopiadores;
- 4 smartphones; i
- 1 televisor.

8.4 MANTENIMENT

Per últim, es preveu disposar del següents serveis de manteniment dels diferents sistemes i instal·lacions:

- Servei de manteniment de les TIC;
- Servei de manteniment d'instal·lacions;
- Servei de manteniment i control sistema de seguretat anti-atracaments;

- Servei de manteniment jardineria;

8.5 PROVEEDORS

A part de les infraestructures, instal·lacions, sistemes i altres comentats, es preveu mantenir relacions amb proveïdors de productes com ara:

- Productes de pastisseria i pa;
- Productes alimentació naturals;
- Productes consumicions del bar;
- Companyies de subministraments llum, gas, aigua;
- Internet fibra i línies mòbils;
- Empresa de neteja;
- Empresa de recollida de bolquers;
- Subministrador parament del bar;
- Consumibles de ofimàtica i papereria; i
- Material educatiu.

9 ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

9.1 FORMA LEGAL

La forma jurídica que escollirem per a la nova empresa serà la de “Societat limitada nova empresa”.

Hem escollit aquesta variant de la Societat Limitada [7] perquè, tenim la mateixa base reguladora, té uns trets diferencials que considerem adients com son:

- Major simplicitat en la gestió comptable
- Aquesta forma jurídica permet l'accés a una sèrie d'incentius fiscals com l'ajornament del pagament de l'ITP-AJD a 1 any, l'ajornament de la quota resultant de l'Impost de Societats dels 2 primers anys i l'ajornament o fraccionament de les retencions o ingressos a compte de l'IRPF que es meritin el primer any a partir de la seva constitució. Les quantitats ajornades o fraccionades generaran interessos de demora però no s'haurà d'aportar garantia. També existeix el compte estalvi-empresa, on les quantitats dipositades durant un termini de 4 anys, amb un màxim anual de 9.015,18 €, permeten una deducció del 15% en el IRPF, a canvi que a l'any de la constitució la SLNE, aquesta tingui com a mínim un local per l'activitat i una persona ocupada amb contracte laboral a jornada completa.
- La denominació social de la SLNE és inicialment el nom i cognoms d'una de les persones fundadores, més un codi alfanumèric i SLNE. Legalment és possible modificar la denominació social per un nom de fantasia, si es fa durant els tres primers mesos el canvi resulta gairebé gratuït.

9.2 ESTRUCTURA ORGANITZACIÓ

La nova empresa tindrà un organigrama segons es mostra a continuació.

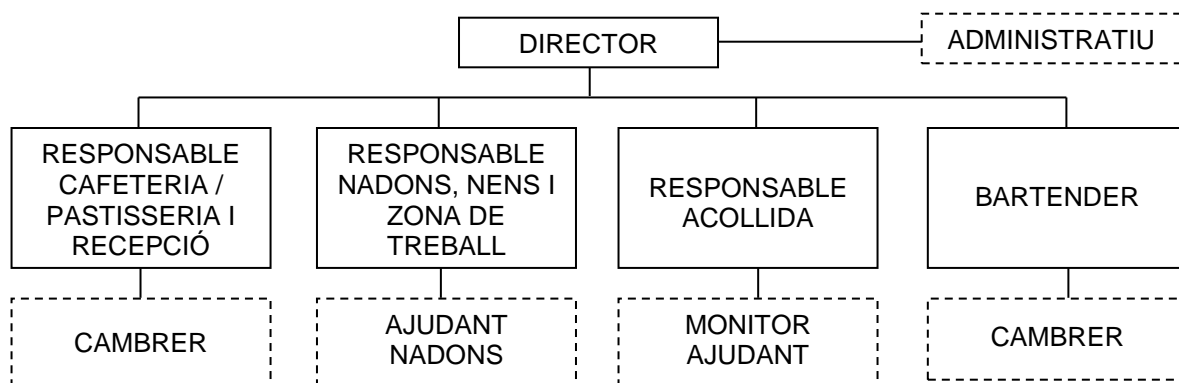


Figura 9.1: Organigrama Fase 1 i Fase 2

9.3 FUNCIONS DEL LLOCS DE TREBALL I SERVEIS [8]

9.3.1 Director

El director tindrà una jornada laboral completa i una retribució neta de 2.500 euros al mes per catorze pagaments.

- Capacitats

Titulació necessària en Diplomatura en Ciències Empresarials, Llicenciatura en Administració i Direcció d'Empreses, Llicenciatura en Economia, Enginyeria Superior en Organització Industrial, o Grau en Enginyeria.

Competències de lideratge, compromís amb l'empresa, autoconfiança, autocontrol, comunicació, empatia, gestió de persones, iniciativa, flexibilitat i gestió del canvi, networking, negociació, orientació a l'assoliment, orientació al client, orientació estratègica, planificació i organització, treball en equip i cooperació.

Haurà de tenir carnet de conduir classe B

- Funcions

Liderar l'organització, prenent decisions i dirigint el rumb de l'empresa cap als seus objectius, realitzant anàlisis de la situació i avaluant i sospesant les accions per adoptar i triar les més convenient, generalment en condicions d'incertesa.

Cuidar les relacions de l'empresa mantenint satisfets a tots els agents relacionats amb la mateixa clients, proveïdors, personal, col·laboradors, fins i tot competència i entitats públiques o privades del municipi.

Planificar estratègicament les activitats, fixar les polítiques i els objectius a llarg i mitjà termini, el pla estratègic, recolzat en un pressupost i en els estats financers projectats.

Gestionar el personal de l'empresa, seleccionant, assignant, motivant, integrant, promovent i avaluant, tenint en compte les seves habilitats, capacitats, competències, formacions, aspiracions, caràcter i personalitat.

Controlar el funcionament de les persones, verificar les fites aconseguides per la organització, avaluar la producció i la productivitat, mesurar les vendes, la rendibilitat i les utilitats aconseguides i establir les accions correctives en cas de que s'aconsegueixin els objectius planificats.

Desenvolupar nous negocis o modificar els existents, treballant contínuament investigant, plantejant i posant en marxa noves àrees de negoci, nous productes o serveis, nous procediments, ampliacions o reduccions.

Implementar contínuament sistemes d'organització i informació, amb noves sistematitzacions i innovacions. Crear o modificar i aplicar processos, procediments i sistemes de treball i informació en el funcionament de l'empresa, per que el personal no tingui que improvisar i sigui més previsible els resultats.

Realitzar les negociacions i representar als interessos de l'empresa davant la resta d'agents externs.

Analitzar i aconseguir els mitjans per implementar els canvis tecnològics per aconseguir innovació, creixement i millores dels serveis que ofereix i en els processos organitzacionals.

Crear el clima dins de l'organització adequat que permeti el desenvolupament de la creativitat, la motivació y el creixement de les persones en l'empresa.

Fomentar la creació d'una filosofia de treball que es converteixi en la cultura organitzacional d'acord amb la missió, visió, valors i objectius de l'empresa.

Fomentar la responsabilitat social de la empresa, per cuidar el medi ambient, respectar els drets humans i contribuir amb el bé de la societat.

Generar i analitzar els indicadors del Quadre de Comandament que permetin tenir una visió global e integradora de la empresa i mantenir actualitzades les estratègies adequades per el desenvolupament continu del negoci.

Implementar i gestionar les bases de dades dels clients i altres factors

Desenvolupar, mantenir i dirigir una organització comptable, amb els registres necessaris para controlar la gestió dels recursos en la empresa, i que permeti realitzar els informes de forma exacta i en termini adequat.

Preparar la planificació financera a llarg termini, recollint dades per tenir previsions de vendes i previ anàlisis de les polítiques d'inversió i finançament a seguir per l'empresa. Gestionar i controlar el desenvolupament de les previsions a curt termini reflectides en el pressupost de tresoreria.

Representar a la empresa en les relacions amb organismes privats i públics en matèria econòmic-financera. Por exemple amb les entitats financeres o amb l'Administració Tributaria.

Estar al corrent de les alternatives de finançament de les inversions, costos i terminis i realitzar el seu control i seguiment. Buscar i gestionar las ajudes i subvencions de tipus financer a las que opti l'empresa.

Mantenir un sistema de control i gestió dels cobraments de factures emeses a clients, seguint l'evolució de la morositat.

Mantenir el control i gestionar els efectes comercials en cartera pendents d'acceptar i de descomptar. Comprovar i conciliar els extractes de comptes corrents i de crèdit bancaris, gestionar les condicions i l'estat de les línies de crèdit, préstecs, avals etc

Conèixer els aspectes legislatius i les modificacions, així com coordinar la implantació dels corresponents canvis que afectin a qualsevol àrea del negoci.

Ordenar i supervisar les accions realitzades per part de la Gestoria en quan a tramitació de contractes i assegurances del personal. També del pagament d'impostos i d'obligacions fiscals.

Contractar i supervisar un assessor i gestor de les inversions, funcionament i actualització de les TIC.

Contractar i supervisar subministradors i empreses de serveis complementaris con son neteja, control de plagues i manteniments d'instal·lacions,

9.3.2 Responsable cafeteria/pastisseria i recepció

Personal amb jornada laboral completa i un salari net de 1.200 euros al mes amb catorze pagaments.

- Capacitats

Experiència prèvia en la gestió i servei en una cafeteria, bar, restaurant o similar i coneixements informàtics a nivell d'usuari en les aplicacions més habituals.

Competències en habilitats de planificació i organització, orientació al client, orientació a l'assoliment, flexibilitat i gestió del canvi, iniciativa, preocupació per l'ordre i la qualitat, autocontrol, compromís amb l'organització, comunicació, creativitat

Haurà de tenir el certificat de manipulació d'aliments.

Haurà de tenir carnet de conduir classe B

- Funcions

Coneixes l'ús del material i equip de bar.

Encarregar-se de la neteja de la barra i part posterior, i de les taules.

Ajudar a acomodar-se als clients en les taules sobretot si son persones amb nadons.

Conèixer i rentar els estris a utilitzar tant a la zona de preparació de productes, com en el parament de taula.

Conèixer la carta de productes i aconsellar en la tria als clients que ho demanin.

Conèixer i procurar les temperatures usals per servir begudes i aliments. Conèixer les formes obrir i servir els vins. Conèixer la realització dels diferents formats de cafè i infusions.

Conèixer perfectament els ingredients, sobretot els al·lèrgens, i el procediment bàsic d'elaboració de begudes i productes que arribin ja elaborats. Conèixer els ingredients i elaborar els productes realitzats in situ.

Conèixer la manipulació adequada dels productes especials per a persones amb al·lèrgies, per tal de no crear contaminacions entre productes.

Mantenir al dia estris i maquines, ocupant-se de la seva reparació o renovació en cas necessari, prèvia aprovació del director.

Realitzar i actualitzar un llistat dels productes necessaris en stoc. Revisar i mantenir al dia els productes de magatzem realitzant les comandes que calguin, per mantenir l'estoc necessari previst. Realitzar una revisió diària de productes frescos sobrants i en conseqüència, realitzar la comanda per el dia següent.

Rebre i comprovar l'entrega dels productes per part dels proveïdors informant a direcció de qualsevol incidència o no conformitat.

Conèixer els criteris d'assignació i modificació de preus i en funció de la demanda dels mateixos, intentar esbrinar els motius, i realitzar una proposta de variacions en la carta de productes i preus al director. Implementar les variacions aprovades.

Recopilar informació i dades sobre els indicadors de la seva àrea, establerts en el Quadre de Comandament i facilitar-los al director.

Conèixer el millor possible als clients habituals, gustos, costums etc per atendre'ls millor i recavar informació sobre les seves opinions respecte les característiques del serveis oferts, propostes etc. Realitzar enquestes quan ho indiqui el director.

Conèixer i aplicar el sistema per escriure les comandes dels clients.

Conèixer i procurar les temperatures usuals per servir begudes i aliments. Conèixer les formes obrir i servir els vins. Conèixer la realització dels diferents formats de cafè i infusions.

Servir els productes a taula si son persones que ho necessiten. Servir a la zona de nadons, menors de tres anys i zona de treball

Supervisar diàriament la neteja de la zona per part de l'empresa de neteja.

Cobrar a barra les consumicions i serveis addicionals, prèvia consulta a la persona responsable d'aquests serveis i acomiadar als clients a la sortida.

Gestionar la centraleta telefònica, desviant les trucades a cada departament o a direcció.

Gestionar els missatges on-line i reenviar a cada departament o a direcció.

Realitzar el control d'entrada i sortida dels nens a la zona d'acollida.

Subministrar berenars a la zona d'acollida.

Supervisar diàriament l'estat de les instal·lacions després de ser utilitzades el dia anterior pel personal del bar de vespres, reportant al director en cas de que no estiguin correctes.

Obre i tanca el centre.

9.3.3 Responsable àrea de nadons, nens i zona de treball

Personal amb jornada laboral complerta i salari net mensual de 1.000 euros i catorze pagaments.

- Capacitats

Titulació de tècnic superior en educació infantil i coneixements d'informàtica a nivell d'usuari en les aplicacions més habituals.

Competències en planificació i organització, gestió del canvi, iniciativa, empatia, treball en equip i cooperació, orientació al client, preocupació per l'ordre i la qualitat, autocontrol, comunicació, creativitat

Haurà de tenir o estar disposat a obtenir el certificat de manipulador d'aliments

Haurà de tenir carnet de conduir classe B

- Funcions

Supervisar diàriament l'estat de les instal·lacions de les zones de nadons, menors de 3 anys, nens i zona de treball i banys. Haurà de detectar possibles perills pels nens, falta d'higiene, estris o joguines deteriorades, materials que calgui reposar etc.

Se'n farà càrrec de la neteja, retirada de joguines i material didàctic malmès. Proposarà al director les substitucions o ampliacions de materials necessaris i les portarà a terme un cop aprovades.

Haurà de revisar varis cops al dia o quan algun client ho requereixi, el bany de nadons, realitzant immediatament la neteja que calgui per que estigui sempre en bones condicions.

Atendre i oferir-se a ajudar a les persones adultes que arribin amb nadons o nens petits.

Informar del servei i quotes de les zones infantils i de treball.

Controlar la utilització dels serveis per part de clients socis o no socis i informar dels serveis a cobrar, a la persona responsable de la cafeteria.

Facilitar les joguines i materials didàctics als adults amb nadons i als nens.

Supervisar que els usuaris entrin descalços a les zones de nadons i menors de 3 anys. Facilitar-los peücs en cas de ser necessari. Controlar el nombre màxim d'usuaris establert en aquestes zones.

Controlar l'accés amb reserva a la zona de treball o en tot cas la disponibilitat.

Oferir als adults informacions i coneixements de la criança i educació dels nadons i nens. S'haurà de realitzar amb tacte i intuïció, al hora de veure si el client vol rebre aquesta mena de consells o informacions.

Supervisar les zones infantils per tal de que mobiliaris, joguines i materials didàctics siguin utilitzats correctament.

Controlar la zona de nens i sobretot la zona de menors de 3 anys per tal de que no es produeixin accidents o incidents entre els nens, ajudant així als pares o d'altres adults acompanyants a lliurar-los de la seva supervisió constant. Caldrà avisar-los de qualsevol problema o necessitat dels nens.

Tenir cura dels nadons o nens que portin les persones que treballin a la zona de treball. Requerir la seva atenció quan les criatures o necessitin.

Ajudar a la persona de cafeteria en el servei i recollida sobretot de les zones de nadons, nens menors de 3 anys i treball, sempre i quan no tingui criatures al seu càrrec.

Supervisar diàriament la neteja de la zona per part de l'empresa de neteja.

Conèixer i aplicar el sistema per escriure les comandes dels clients.

Recopilar informació i dades sobre els indicadors de la seva àrea, establerts en el Quadre de Comandament i facilitar-los al director.

Conèixer el millor possible als clients habituals, gustos, costums etc per atendre'ls millor i recavar informació sobre les seves opinions respecte les característiques del serveis oferts, propostes etc. Realitzar enquestes quan ho indiqui el director.

Caldrà que estigui disposat a substituir o recolzar al responsable de la zona de cafeteria o al responsable d'acollida de menors, en cas de necessitat. Per això necessitarà tenir coneixement del funcionament d'aquests llocs de treball per tal de poder donar uns serveis mínims als clients i atendre adequadament als menors de l'acollida.

9.3.4 Responsable acollida

Personal amb jornada laboral de 5 hores i una retribució neta de 1.000 euros al mes i catorze pagaments.

- Capacitats

Titulació diplomatura en mestre i coneixements d'informàtica a nivell d'usuari.

Competències en aprenentatge i utilització de coneixements, planificació i organització, pensament conceptual, pensament analític, lideratge, autocontrol, gestió del canvi, iniciativa, empatia, treball en equip i cooperació, orientació al client, preocupació per l'ordre i la qualitat, comunicació, creativitat

Haurà de tenir carnet de conduir classe B

- Funcions

Supervisar diàriament l'estat de les instal·lacions de la zona d'acollida. Haurà de detectar possibles perills pels nens, falta d'higiene, estris o joguines deteriorades, materials que calgui reposar etc.

Se'n farà càrrec de la neteja, retirada de joguines i material didàctic malmès. Proposarà al director les substitucions o ampliacions de materials necessaris i les portarà a terme un cop aprovades.

Estudiar quines són les característiques de cada nen. Dissenyar, desenvolupar i avaluar activitats adequades pels ells, incorporant les seves preferències i necessitats, i també noves propostes que els puguin interessar. Acordar amb el director una planificació de programes i activitats per dur a terme. Preparar els espais físics i els materials necessaris per a la correcta execució de les activitats. Posar en funcionament la programació d'activitats.

Potenciar l'aprenentatge dels nens aprofitant els moments de lleure, i fomentar els valors cívics i socials.

Establir reunions amb la resta de col·laboradors per tal de fer una correcta coordinació d'objectius i recursos.

Establir controls de forma periòdica, per tal de revisar el bon funcionament de tot el conjunt d'activitats.

Donar suport al centre en altres activitats.

Fer un seguiment individualitzat de cada cas. Atendre als pares dels infants i donar assessorament pedagògic dels nens.

Recopilar informació i dades sobre els indicadors de la seva àrea, establerts en el Quadre de Comandament i facilitar-los al director.

Conèixer el millor possible als clients habituals, gustos, costums etc per atendre'ls millor i recavar informació sobre les seves opinions i les dels seus pares, respecte les característiques del serveis oferts, propostes etc. Realitzar enquestes quan ho indiqui el director.

9.3.5 Bartender

Personal amb jornada laboral de 3 hores al dia i un salari de 500 euros nets al mes i catorze pagaments.

- Capacitats

Experiència prèvia en lloc similar o cicle formatiu de grau mitjà en restauració.

Competències en planificació i organització, autocontrol, , empatia, treball en equip i cooperació, orientació al client, preocupació per l'ordre i la qualitat, comunicació, creativitat.

Haurà de tenir el certificat de manipulació d'aliments.

Haurà de tenir carnet de conduir classe B

- Funcions

Atendre les comandes dels clients a taula i servir les consumicions.

Servir begudes de tot tipus (refrescs, vins, licors, caves, begudes espumoses, etc.).

Elaborar còctels i sucres naturals tradicionals i d'elaboració pròpia.

Preparar i servir cafès i infusions.

Encarregar-se d'elaborar i servir aliments com ara entrepans, tapes, canapès, etc. que no exigeixin un alt grau d'especialització.

Ajudar a acomodar-se als clients a les taules.

Conèixer i rentar els estris a utilitzar tant a la zona de preparació de productes com en el parament de taula.

Conèixer la carta de productes i aconsellar en la tria als clients que ho demanin.

Conèixer i procurar les temperatures usals per servir begudes i aliments. Conèixer les formes obrir i servir els vins. Conèixer la realització dels diferents formats de cafè i infusions.

Conèixer l'emmagatzematge correcte dels vins.

Preparar i mantenir en perfecte estat la barra i les àrees de l'establiment de la seva competència.

Mantenir al dia estris i màquines, ocupant-se de la seva reparació o renovació en cas necessari, prèvia aprovació del director.

Conèixer perfectament els ingredients, sobretot els al·lèrgens, i el procediment bàsic d'elaboració de begudes i productes que arribin ja elaborats. Conèixer els ingredients i elaborar els productes realitzats in situ.

Conèixer la manipulació adequada dels productes especials per a persones amb al·lèrgies, per tal de no crear contaminacions entre productes.

Realitzar i actualitzar un llistat dels productes necessaris en stoc. Revisar i mantenir al dia els productes de magatzem realitzant les comandes que calguin, per mantenir l'estoc necessari previst. Realitzar una revisió diària de productes frescos sobrants i en conseqüència, realitzar la comanda per el dia següent.

Rebre i comprovar l'entrega dels productes per part dels proveïdors informant a direcció de qualsevol incidència o no conformitat.

Conèixer els criteris d'assignació i modificació de preus i en funció de la demanda dels mateixos, intentar esbrinar els motius, i realitzar una proposta de variacions en la carta de productes i preus al director. Implementar les variacions aprovades.

Recopilar informació i dades sobre els indicadors de la seva àrea, establerts en el Quadre de Comandament i facilitar-los al director.

Vetllar per les normes de seguretat i higiene pròpies dels establiments de restauració.

Conèixer el millor possible als clients habituals, gustos, costums etc per atendre'ls millor i recavar informació sobre les seves opinions respecte les característiques del serveis oferts, propostes etc. Realitzar enquestes quan ho indiqui el director.

Supervisar diàriament la neteja de la zona per part de l'empresa de neteja.

Acordar amb el director una planificació d'actuacions i activitats per a dur a terme. Preparar els espais físics i els materials necessaris per a la correcta execució de les actuacions.

Ajudar als col·laboradors per tal de aconseguir una correcta coordinació d'objectius i recursos per les actuacions.

Participar en la tria del seu ajudant junt amb el director. Formar i supervisar a aquesta persona.

Obrir l'establiment i realitzar les adaptacions necessàries pel servei de vespres i en acabar, tornar a reposar-ho tot i tancar l'establiment.

9.3.6 Cambrer

Personal amb jornada laboral de 2 hores al dia i un salari de 200 euros nets al mes i catorze pagaments.

- Capacitats

No cal experiència.

Competències en empatia, treball en equip i cooperació, orientació al client, preocupació per l'ordre i la qualitat, comunicació.

Haurà de tenir o estar disposat a obtenir el certificat de manipulador d'aliments

Haurà de tenir carnet de conduir classe B

- Funcions

Seguir totes les ordres i indicacions per part del bartender.

Atendre les comandes dels clients a taula i servir les consumicions.

Servir begudes de tot tipus (refrescs, vins, licors, caves, begudes espumoses, etc.).

Ajudar a acomodar-se als clients a les taules.

Conèixer i rentar els estris a utilitzar tant a la zona de preparació de productes com en el parament de taula.

Conèixer la carta de productes i aconsellar en la tria als clients que ho demanin.

Conèixer perfectament els ingredients, sobretot els al·lèrgens, i el procediment bàsic d'elaboració de begudes i productes.

Conèixer la manipulació adequada dels productes especials per a persones amb al·lèrgies, per tal de no crear contaminacions entre productes.

Conèixer el millor possible als clients habituals, gustos, costums etc per atendre'ls millor i recavar informació sobre les seves opinions respecte les característiques del serveis oferts, propostes etc.

9.3.7 Gestoria

Servei extern amb les següents funcions:

- Gestió comptable
- Liquidació d'Impostos
- Comptes Anuals
- Legalització de Llibres
- Gestió i Assessoria Laboral
- Assessorament Fiscal i Comptable
- Gestió de Notificacions Electròniques
- Requeriments d'Hisenda
- Certificats Corrent de Pagament
- Control de Tresoreria
- Anàlisis e Informe Trimestral

9.3.8 Suport TIC

- Servei extern amb les següents funcions:
- Gestionarà totes les eines tecnològiques i de comunicació de l'empresa.

9.4 EVOLUCIÓ I PREVISIÓ DE NECESSITATS LABORALS

Las previsiones son de creixement tant en la zona de cafeteria/pastisseria com a la d'acollida de nens.

Si en un futur es compleixen les previsiones de la cafeteria/pastisseria seria necessari afegir en aquesta zona un cambrer ja que ràpidament la persona responsable d'aquesta zona es veuria superada i no podria realitzar totes les tasques, sobretot la d'atendre les comunicacions telefòniques, el correu i la recepció. Aquesta persona dependria directament del responsable de l'àrea i l'ajudaria sobretot amb els serveis de taula i rentat d'estrís i per tant no seria imprescindible que tingues experiència.

L'evolució en la zona de nadons i nens dependrà sobretot del nombre de persones que treballant en la zona requereixin que se'ls cuidi els nens. Si el nombre de nens que venen acompanyats es massa elevat o ho es els de la zona de treball o una combinació dels dos, caldrà valorar incorporar com a mínim en les hores punta, una segona persona ajudant del responsable, amb la formació d'Ajudant d'infantil.

Si la demanda de nens comença a superar repetidament el nombre de 15 nens simultàniament, haurem de valorar afegir un altre persona per crear un altre grup de màxim 15 nens. Aquesta persona hauria de tenir la dedicació de 3h, podria tenir la formació mínima de monitor de lleure i dependria del responsable de l'àrea.

En funció del nombre total de clients i de nivell de trucades, correus i altres gestions de recepció hauríem d'ampliar el personal, afegint una persona a recepció que realitzés també tasques d'administració depenent directament del director i col·laborant amb tots els departaments, en tasques d'oficina com ara comandes de materials, fotocopies, correus etc. El nombre d'hores dependria de la càrrega de treball però inicialment seria jornada de tardes. Caldria que tingues formació o experiència en administració.

10 CONTROL DE QUALITAT

El negoci previst ofereix bàsicament serveis.

Com a servei podríem considerar que és el conjunt de l'experiència mitjançant la qual es poden satisfer les necessitats dels clients i es creï valor per a ells. Aquesta experiència inclouen, no només els productes que s'ofereix, si no que també inclou tot el procés de la prestació del servei, en el qual el client es un participant actiu.

Podríem considerar que un servei té tres factors que el diferencien d'altres productes com son la prestació de elements tangibles (objectius) i intangibles (subjectius), el client participa directa i interactivament i la "producció" i el consum es produeixen de forma simultània o immediata en el temps i l'espai.

Es precisament per aquestes diferències que dificulten un procés de control de la qualitat del servei, abans fins i tot que el client entri en contacte, donat que el servei es produeix en el mateix moment. En aquest casos, es molt difícil que existeixin no conformitats sense que s'assabenti el client i afecti a la seva satisfacció, i per tant, a la imatge del servei. Per això, la gestió de la qualitat en els serveis es molt més complexa.

De totes maneres, s'ha de tenir en compte que al final s'està oferint qualitat sempre que el un servei iguali o sobrepassi les expectatives del client, així, podem establir que la satisfacció es igual al valor percebut menys les expectatives.

Tenint en compte que el valor percebut i les expectatives son aspectes totalment subjectius, matemàticament, podríem establir que:

$$\text{Valor percebut} = \frac{\text{Resultats} + \text{procés} + \text{valor emocional (el que rep)}}{\text{Preu} + \text{incomoditats} + \text{incerteses (el que li costa)}}$$

Figura 10.1: Valor percebut

En el negoci proposat, per que la satisfacció dels clients sigui elevada, s'haurà de controlar que no es cometin els errors típics que es poden produir entre les expectatives i el valor percebut.

En aquest sentit, es preveu un seguit d'accions o recomanacions per tal de incidir en oferir una gran qualitat en el servei i que sigui alhora percebuda pel client.

- Gap 1: diferències entre les expectatives del consumidor i la percepció de la direcció.

Per evitar-ho, el personal haurà d'escollar molt be els suggeriments i necessitats dels clients i ajustar de forma realista les expectatives del client amb el que els oferim.

- Gap 2: diferència entre la percepció de la direcció i les especificacions de qualitat del servei.

Per tal de que això no passi, el director de l'empresa haurà de controlar el que realment acaben rebent els clients. Això podria succeir per exemple per un error del director al hora de comunicar les especificacions.

- Gap 3: diferències entre les especificacions de qualitat i les prestacions del servei.

El director haurà de controlar si el personal no te mancances a l'hora de realitzar el servei amb les especificacions establertes.

- Gap 4: diferències entre les prestacions del servei i las comunicacions externes.

El personal haurà de captar si la informació externa que rep el client, sobrepassa les expectatives reals.

- Gap 5: diferència entre el servei percebut i les expectatives.

Pot succeir quan el client confon una qualitat del servei com una cosa no desitjada. Com sempre el personal haurà d'estar atent a les reaccions del client i donar les explicacions necessàries per que valori correctament la qualitat oferta.

Podem però, realitzar també accions per minimitzar els riscos, establint controls per cadascun dels elements que hi intervenen.

- Control dels materials, sobretot si son productes alimentaris.

S'haurà de contractar subministradors que compleixin totes les normatives i que donin garanties. Tot i així, es comprovaran els productes a la seva recepció;

En cas de que siguin productes produïts al centre, s'hauran de fer controls en el procés de producció i en els resultats finals;

- Control d'estocs suficients per garantir la resposta a la demanda prevista;

- Control dels locals on oferim el servei.

L'ordre i la neteja es controlaran diàriament de manera visual;

- Control de aparells tipus neveres, etc. per no fallar amb el servei;
- Control del mobiliari per detectar desperfectes perillosos o renovar el que calgui;
- Control del nombre d'unitats i estat del parament del bar;
- Control de l'estat i neteja dels materials i joguines que utilitzen els nens;
- Control de la informació que reben els clients com ara cartes de preus i composició de productes;
- Control del personal, incloent el seu aspecte, tracte amb els clients, necessitat de formació, motivacions i coneixements dels objectius i accions de l'empresa.

En cas de trobar alguna no conformitat, s'haurà de treballar per eliminar-la, enregistrar-la, estudiar les causes que l'han produïda i realitzar les accions necessàries per que no es torni a produir.

Amb aquestes accions s'intentarà sempre que el client acabi rebent un servei de qualitat.

11 ESTUDI ECONÒMIC I FINANCER

11.1 INVERSIÓ: DETALL I JUSTIFICACIÓ

En aquest apartat s'analitzaran quines són les inversions, despeses i ingressos que s'hauran de fer per poder dur a terme el negoci plantejat.

11.1.1 Promoció i publicitat

A partir del moment de la creació de la nova societat que durà a terme el negoci, i fins i tot abans de l'inici de la construcció, es preveu dur a terme una campanya publicitària per donar a conèixer el negoci.

Després d'aquesta primera promoció, i durant l'explotació del negoci, també s'espera dur a terme diferents campanyes de publicitat, en molta menys mesura, i bàsicament adreçada a donar a conèixer possibles activitats puntuals i l'ofertament de nous serveis.

El pressupost que s'ha previst és de un total de 6.250 € abans de l'inici de l'activitat i després un cost mensual de 100 €.

11.1.2 Lloguer terreny

Com ja s'ha comentat, el terreny on s'ubicarà el negoci està a disposició per a lloguer i, segons contacte amb el propietari, estaria disposat a un contracte amb una durada de 10 anys i uns primers mesos de carència en quant al cobrament del lloguer amb un màxim de 5 mesos.

El preu negociat del lloguer seria el que es mostra a continuació i de forma esglaonada per tal d'afavorir la viabilitat del projecte, començant amb un lloguer baix el primers anys i anat augmentant aquest lloguer fins a un valor fixe el any 6, després del qual només s'incrementaria amb l'IPC publicat.

Any	1	2	3	4	5
Preu (eur)	500	600	700	800	900

Any	6	7	8	9	10
Preu (eur)	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200

Taula 11.1: Preu lloguer terreny

11.1.3 Construcció

La construcció prevista serà d'un edifici tipus prefabricat amb mòduls estàndard de 6,00x2,40m.

Amb un base comú de l'estructura, aquest tipus de construccions permeten una ampla gama d'acabats i qualitats, dissenyant aquestes d'acord amb les necessitats definides en capítols anteriors.

A continuació es mostra un quadre resum amb les inversions previstes, aquests preus ja consideren tant la part de construcció, com la de projectes i direcció d'obres.

	Any 1	Any 2	Total
Construcció	231.984	38.664	270.648
Equipaments	129.600	21.600	151.200
Sistemes d'Informació	5.487	1.097	6.584
Total	367.071	61.361	428.432

Taula 11.2: Pressupost inversions

11.2 RECURSOS FINANCIERS

Com s'ha vist a l'apartat d'organització de l'empresa, el tipus de societat escollida és el de Societat Limitada, i per tant és necessària la participació mínima de 1 soci que haurà d'aportar una quantitat inicial de 3.006 euros per a la constitució de la societat.

En quant a l'estudi genèric, s'ha considerat que l'aportació de capital propi sigui del 20% del total de la inversió prevista i el saldo de caixa negatiu del primer any per poder fer front al negoci.

L'aportació màxima prevista és de poc menys de 165.000 euros que és el flux negatiu màxim que es produeix al negoci el primer any d'existència. Després d'aquesta aportació, el negoci no necessitaria més injecció de capital per part del soci/s.

11.3 INGRESSOS

El projecte considera un seguit d'ingressos derivats dels serveis que s'esperen oferir.

L'estudi considera ingressos per les següents partides:

- Quotes socis
- Àrea cafeteria/pastisseria
- Àrea nadons
- Àrea nens
- Àrea zona de treball
- Acol·lida
- Serveis de transport i
- Bar de vespres

Als annexes del projecte es mostren les taules on es detallen els diferents ingressos previstos, detall en mesos que després es passen a anualitat per a l'estudi de viabilitat i retorns del projecte.

Com a detall d'ingressos, es mostra a continuació una taula amb el preus base que es consideren per als diferents serveis ofertats en quant a l'activitat amb nens i mitges d'ingressos per l'activitat de cafeteria/pastisseria i bar de vespres.

Servei	EUR	Comentaris
Quota nou soci	28,35	Quota anual i tarjeta
Cafeteria/pastisseria	3,15	Consum mig per servei
Àrea nadons	3,15	Per estada i nen
Àrea nens <3 anys	6,30	Per estada i nen
Zona de treball	4,20	Per h i persona amb nen
Acollida	8,40	Per hora i nen
Transport	3,50	Per desplaçament
Bar de vespres	10,50	Consum mig per servei

Taula 11.3: Preus base

11.4 DESPESES

En quant a les despeses, es detallen a continuació totes aquelles que fan referència al projecte i que s'han dividit en el següents grups.

- Personal
- Manteniment
- Consums
- Serveis i
- Altres

Als annexes del projecte es troben les taules amb el detall de les despeses previstes mes a mes i anualitzades.

11.4.1 Personal

En quant al personal, la següent taula mostra la relació de llocs de treball amb el salari net mensual.

Al model econòmic, s'ha considerat en aquest capítol, apart dels salaris com a cost d'empresa, altres partides com son incentius, formació i hores extraordinàries.

Personal	EUR net / mes	Comentaris
Director	2.500	Jornada completa
Responsable cafeteria	1.200	Jornada completa
Responsable nadons	1.000	Jornada completa
Responsable acollida	1.000	Jornada 5 h/dia
Responsable bar	500	Jornada 3 h/dia
Ajudant bar	200	Jornada 2 h/dia

Taula 11.4: Salaris personal

11.4.2 Manteniment

En aquesta partida s'han considerat les següents despeses:

- Sistemes d'informació
- Neteja
- Sistemes de protecció contra incendis
- Seguretat instal·lacions
- Control de plagues
- Jardineria
- Instal·lacions (electricitat, ...)
- Parament de cafeteria/pastisseria i bar

11.4.3 Consums

En aquesta partida s'han considerat les despeses en quant als consums previstos pel nou negoci i segons el següent detall:

- Energia, aigua i gas
- Telèfon i connexió internet
- Publicitat i promoció
- Impostos com ara escombraries, guals, llicència activitats i llicència d'obres [9]
- Benzina vehicle
- Material educatiu i joguines
- Material oficina

11.4.4 Serveis

Aquesta partida fa referència a les despeses necessàries per a la gestió del nou negoci com son:

- Comissions bancs
- Gestoria
- Llei protecció dades
- Assegurances

11.4.5 Altres

Per últim, s'ha considerat una partida genèrica d'altres on es consideren les despeses originades per:

- Leasing vehicle per al transport
- Lloguer terreny
- Altres despeses d'operacions com ara obsequis, recepcions i esdeveniments de promoció
- Col·laboracions per a la realització d'activitats a la zona d'acollida i actuacions a la zona de bar de vespres
- Adquisició productes per al negoci de cafeteria/pastisseria i bar de vespres, tant productes per manipular com ara productes finals per a la venda

11.5 FLUX DE CAIXA

El flux de caixa es pot definir com els diners que genera l'empresa mitjançant la seva activitat ordinària o d'explotació. En el cas que ens ocupa, l'activitat d'explotació és el servei d'activitats així com el de cafeteria/pastisseria i bar de vespres.

A continuació es mostren els resultats resumits del flux de caixa de l'activitat, valors del TIR i el VAN de projecte que es troben desenvolupats en els annexos d'aquest projecte.

Escenari Base	
TIR	9.7%
VAN	85.516 €

Taula 11.5: TIR i VAN escenari base

Per al càlcul del VAN s'ha considerat una taxa de descompte del 6%.

11.5.1 Sensibilitat

Com a estudi de sensibilitat, s'han considerat unes hipòtesis generals d'increment d'ingressos d'un 5% i un 10% i una disminució dels mateixos també en un 5% i en un 10%.

Per altre banda, també s'analitza la sensibilitat d'incrementar de forma general les despeses un 5% i un 10% i també una disminució de les mateixes un 5% i un 10%.

A continuació es mostra una taula amb els resultats obtinguts.

Escenari		TIR	VAN
Ingressos	+5%	14.3	200.042
	+10%	18.7	314.568
	-5%	4.7	-29.177
	-10%	-1.0	-143.043
Despeses	-5%	13.5	177.712
	-10%	17.2	269.909
	+5%	5.7	-6.796
	+10%	1.4	-99.277

Taula 11.6: TIR i VAN escenaris sensibilitat

Com es pot comprovar, el projecte té més sensibilitat, variació percentual de la rendibilitat del negoci, a un increment o disminució dels ingressos que no pas de les despeses.

Una disminució dels ingressos previstos a l'escenari base entre el 9% i el 10% farien que el projecte tingues una rendibilitat negativa.

11.6 ESTUDI FINANCER

En aquest capítol es realitzarà l'estudi financer corresponent al projecte previst i s'establirà la política financera a seguir per tal de poder fer el finançament de la inversió.

11.6.1 Recursos propis

Per a l'avaluació del projecte es considera que el soci/s que integren l'empresa han de disposar del 20% del cost de la inversió i el suficient líquid per fer front a les pèrdues generades al primer exercici del projecte, calculat tot en 165.000 euros.

11.6.2 Finançament

Per al finançament del projecte s'ha considerat que el crèdit serà del 80% del total de la inversió.

A continuació es mostren les condicions del préstec hipotecari suposat [10].

Paràmetre	
Tipus interès	5.0%
Termini	10 anys
Carència	1 any

Taula 11.7: Detall condicions préstec

Els valors relatius al detall del finançament del projecte per part de la nova societat es mostren a les taules dels annexes.

11.7 CONCLUSIONS

En aquest capítol s'ha determinat i establert la relació general d'ingressos i despeses que es preveuen i que serviran per determinar el compte de resultats per la nova empresa creada.

S'han determinat, per l'escenari base, els resultats genèrics del flux de caixa i per últim s'ha analitzat la sensibilitat del resultat amb la variació dels diferents paràmetres.

Dels resultats obtinguts, es determina que el projecte és viable econòmicament.

12 CONCLUSIONS FINALS

A la societat actual, i en concret a l'àmbit de las famílies, existeixen una sèrie de necessitats en relació a la cura del nens que, a l'entorn de Sant Just Desvern, no estan cobertes.

Mitjançant aquest projecte, el que s'ha pretès és definir tots els passos per a la realització d'un pla d'empresa per al desenvolupament d'un negoci.

De l'estudi sectorial i de mercat efectuat, es conclou que hi ha un determinat mercat potencial de renda mitja/alta amb capacitat per accedir a uns serveis com els proposats en aquest estudi.

Aquest pla d'empresa, proposa un negoci amb moltes possibilitats, flexible i amb capacitat para adequar-se ràpidament, en quant als serveis oferts, a les necessitats variables dels clients.

El projecte planteja una sèrie d'eines amb les que s'aconsegueix conèixer molt bé als clients i les seves necessitats per poder-li oferir el qué, com i quan el necessita.

Els serveis oferts busquen l'excel·lència en l'experiència global.

A l'estudi econòmic s'han plantejat totes les despeses que implica la posada en marxa del negoci així com pel correcte funcionament per donar el serveis amb les característiques definides. Tanmateix, s'han considerat els ingressos previstos per la prestació dels serveis.

El projecte també mostra, a l'apartat de l'estudi econòmic i financer, que el negoci es viable i rendible amb un escenari base moderat en quan a les seves hipòtesis pel al càlcul.

A. ANNEX ESTUDI ECONÒMIC

INGRESSOS

Ingressos Any 1	gener	febrer	març	abril	maig	juny	juliol	agost	setembre	octubre	novembre	desembre
Quota socis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	142	142	142
Àrea cafeteria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.470	2.940	4.410
Àrea nadons	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32	63	95
Àrea nens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	63	126	189
Àrea zona de treball	-	-	-	-	-	-	-	-	-	84	168	252
Àcollida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	840	1.680	2.520
Serveis de transport	-	-	-	-	-	-	-	-	-	126	252	378
Àrea bar de vespres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.050	3.150	4.200
Total Ingressos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.806	8.521	12.185

Taula A.1: Ingressos any 1

Ingressos Any 2	gener	febrer	març	abril	maig	juny	juliol	agost	setembre	octubre	novembre	desembre
Quota socis	142	142	142	142	142	142	142	-	142	142	142	142
Àrea cafeteria	5.880	7.350	8.820	10.290	11.760	13.230	14.700	-	16.170	17.640	17.640	17.640
Àrea nadons	126	158	189	221	252	284	315	-	347	378	378	378
Àrea nens	252	315	378	441	504	567	630	-	693	756	756	756
Àrea zona de treball	336	420	504	672	840	1.008	1.176	-	1.344	1.512	1.512	1.512
Àcollida	3.360	4.200	5.040	5.880	6.720	7.560	8.400	-	9.240	10.080	10.080	10.080
Serveis de transport	504	630	756	893	1.029	1.166	1.302	-	1.439	1.575	1.575	1.575
Àrea bar de vespres	5.250	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	-	6.300	6.300	6.300	6.300
Total Ingressos	15.850	19.514	22.129	24.838	27.547	30.256	32.965	-	35.674	38.383	38.383	38.383

Taula A.2: Ingressos any 2

Ingressos Any 3 a 10	gener	febrer	març	abril	maig	juny	juliol	agost	setembre	octubre	novembre	desembre
Quota socis	142	142	142	142	142	142	142	-	142	142	142	142
Àrea cafeteria	17.640	17.640	17.640	17.640	17.640	17.640	17.640	-	17.640	17.640	17.640	17.640
Àrea nadons	378	378	378	378	378	378	378	-	378	378	378	378
Àrea nens	756	756	756	756	756	756	756	-	756	756	756	756
Àrea zona de treball	1.512	1.512	1.512	1.512	1.512	1.512	1.512	-	1.512	1.512	1.512	1.512
Àcollida	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	-	10.080	10.080	10.080	10.080
Serveis de transport	1.575	1.575	1.575	1.575	1.575	1.575	1.575	-	1.575	1.575	1.575	1.575
Àrea bar de vespres	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	-	6.300	6.300	6.300	6.300
Total Ingressos	38.383	38.383	38.383	38.383	38.383	38.383	38.383	-	38.383	38.383	38.383	38.383

Taula A.3: Ingressos any 3 a 10

Ingressos Any 11	gener	febrer	març	abril	maig	juny	juliol	agost	setembre	octubre	novembre	desembre
Quota socis	142	142	142	142	142	142	142	-	-	-	-	-
Àrea cafeteria	17.640	17.640	17.640	17.640	17.640	17.640	17.640	-	-	-	-	-
Àrea nadons	378	378	378	378	378	378	378	-	-	-	-	-
Àrea nens	756	756	756	756	756	756	756	-	-	-	-	-
Àrea zona de treball	1.512	1.512	1.512	1.512	1.512	1.512	1.512	-	-	-	-	-
Àcollida	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	-	-	-	-	-
Serveis de transport	1.575	1.575	1.575	1.575	1.575	1.575	1.575	-	-	-	-	-
Àrea bar de vespres	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	-	-	-	-	-
Total Ingressos	38.383	38.383	38.383	38.383	38.383	38.383	38.383	-	-	-	-	-

Taula A.4: Ingressos any 11

Ingressos	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10	Any 11
Ingressos constants	24.512	323.920	422.210	422.210	422.210	422.210	422.210	422.210	422.210	422.210	268.679
IPC	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Ingressos	24.880	333.710	441.496	448.119	454.840	461.663	468.588	475.617	482.751	489.992	316.490

Taula A.5: Resum anual ingressos

DESPESES

Despeses Any 1	gener	febrer	març	abril	maig	juny	juliol	agost	setembre	octubre	novembre	desembre
Nòmines	-	-	1.881	1.881	1.881	1.881	1.881	1.881	8.983	8.983	8.983	8.983
Incentius	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formació	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	375
Hores extres	-	-	-	-	-	-	-	-	161	161	161	161
Personal	-	-	1.881	1.881	1.881	1.881	1.881	1.881	9.144	9.144	9.144	9.519
Sistemes d'Informació	-	-	-	-	-	-	-	-	70	70	70	70
Neteja	-	-	-	-	-	-	-	-	720	720	720	720
Contra Incendis	-	-	-	-	-	-	-	-	225	-	-	-
Seguretat	-	-	-	-	-	-	-	-	60	60	60	60
Control de plagues	-	-	-	-	-	-	-	-	175	-	-	-
Jardineria	-	-	-	-	-	-	-	-	190	190	190	190
Instal·lacions	-	-	-	-	-	-	-	-	80	80	80	80
Parament	-	-	-	-	-	-	-	-	50	50	50	50
Manteniment	-	-	-	-	-	-	-	-	1.500	1.100	1.100	1.100
Energia, aigua i gas	-	-	-	-	-	-	-	-	480	480	480	480
Telèfon	-	-	-	-	-	-	-	-	160	160	160	160
Publicitat i promoció	-	-	1.500	1.500	750	1.500	500	500	100	100	100	100
Impostos i gual	-	-	500	9.575	-	-	-	-	58	-	-	-
Bencina vehicle	-	-	-	-	-	-	-	-	61	61	61	61
Material educatiu i joguines	-	-	-	-	-	-	-	-	2.120	120	120	120
Material oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	310	110	110	110
Consums	-	-	2.000	11.075	750	1.500	500	500	3.288	1.031	1.031	1.031
Comissions banc	-	-	-	-	-	-	-	-	50	50	50	50
Gestoria	-	-	-	-	-	-	-	-	190	190	190	190
Llei protecció dades	-	-	-	-	-	-	-	-	500	-	-	-
Assegurances	-	-	-	-	-	-	-	-	800	-	-	-
Serveis	-	-	-	-	-	-	-	-	1.540	240	240	240
Leasing vehicles	-	-	-	-	-	-	-	-	381	381	381	381
Lloguer terreny	-	-	-	-	-	-	-	-	500	500	500	500
Altres despeses operacions	-	-	-	-	-	-	-	-	125	1.125	625	125
Colaboracions i actuacions	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000
Productes bar, cafete	-	-	-	-	-	-	-	-	5.938	990	1.979	2.969
Altres	-	-	-	-	-	-	-	-	7.944	3.996	4.485	4.975
Total despeses	-	-	3.881	12.956	2.631	3.381	2.381	2.381	23.415	15.510	15.999	16.864

Taula A.6: Despeses any 1

Despeses Any 2	gener	febrer	març	abril	maig	juny	juliol	agost	setembre	octubre	novembre	desembre
Nòmines	8.983	8.983	8.983	8.983	8.983	8.983	8.983	8.983	8.983	12.187	12.187	12.187
Incentius	-	-	-	-	-	-	1.350	-	-	-	-	-
Formació	-	-	-	375	-	-	-	375	-	-	-	375
Hores extres	161	161	161	161	161	161	161	161	161	212	212	212
Personal	9.144	9.144	9.144	9.519	9.144	9.144	10.494	9.519	9.144	12.399	12.399	12.774
Sistemes d'Informaci	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Neteja	720	720	720	720	720	720	720	-	720	720	720	720
Contra Incendis	-	-	225	-	-	-	-	-	240	-	-	-
Seguretat	60	60	60	60	60	60	60	60	60	80	80	80
Control de plagues	-	-	175	-	-	-	-	-	175	-	-	-
Jardineria	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Instal·lacions	80	80	80	80	80	80	80	-	80	96	96	96
Parament	50	50	50	50	50	50	50	-	50	100	100	100
Manteniment	1.100	1.100	1.500	1.100	1.100	1.100	1.100	250	1.515	1.186	1.186	1.186
Energia, aigua i gas	480	480	480	480	480	480	480	63	480	620	620	620
Telèfon	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Publicitat i promoció	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Impostos i gual	-	-	-	-	396	-	-	-	-	-	-	-
Bencina vehicle	61	61	61	61	61	61	61	-	61	91	91	91
Material educatiu i jog	120	120	120	120	120	120	120	-	120	140	140	140
Material oficina	110	110	110	110	110	110	110	-	110	160	160	160
Consums	1.031	1.031	1.031	1.031	1.426	1.031	1.031	323	1.031	1.271	1.271	1.271
Comissions banc	50	50	50	50	50	50	50	50	50	80	80	80
Gestoria	190	190	190	190	190	190	190	190	190	200	200	200
Llei protecció dades	-	-	-	-	-	-	-	-	500	-	-	-
Assegurances	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000	-	-	-
Serveis	240	240	240	240	240	240	240	240	1.740	280	280	280
Leasing vehicles	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Lloguer terreny	500	500	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600
Altres despeses oper	1.125	125	125	125	625	1.125	125	125	125	1.125	625	125
Colaboracions i actu	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-	1.000	1.200	1.200	1.200
Productes bar, cafete	3.958	4.948	5.938	6.492	7.046	7.600	8.154	-	8.708	9.263	9.263	9.263
Altres	6.964	6.954	7.944	8.498	9.552	10.606	10.160	1.006	10.814	12.569	12.069	11.569
Total despeses	18.479	18.468	19.858	20.387	21.462	22.120	23.024	11.338	24.244	27.704	27.204	27.079

Taula A.7: Despeses any 2

Despeses Any 3 a 10	gener	febrer	març	abril	maig	juny	juliol	agost	setembre	octubre	novembre	desembre
Nòmines	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187
Incentius	-	-	-	-	-	-	1.350	-	-	-	-	-
Formació	-	-	-	375	-	-	-	375	-	-	-	375
Hores extres	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
Personal	12.399	12.399	12.399	12.774	12.399	12.399	13.749	12.774	12.399	12.399	12.399	12.774
Sistemes d'informaci	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Neteja	720	720	720	720	720	720	720	-	720	720	720	720
Contra incendis	-	-	225	-	-	-	-	-	240	-	-	-
Seguretat	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Control de plagues	-	-	175	-	-	-	-	-	175	-	-	-
Jardineria	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Instal·lacions	96	96	96	96	96	96	96	-	96	96	96	96
Parament	100	100	100	100	100	100	100	-	100	100	100	100
Manteniment	1.186	1.186	1.586	1.186	1.186	1.186	1.186	270	1.601	1.186	1.186	1.186
Energia, aigua i gas	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620
Telèfon	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Publicitat i promoció	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Impostos i gual	-	-	-	-	396	-	-	-	-	-	-	-
Bencina vehicle	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Material educatiu i jog	140	140	140	140	140	140	140	-	140	140	140	140
Material oficina	160	160	160	160	160	160	160	-	160	160	160	160
Consums	1.271	1.271	1.271	1.271	1.667	1.271	1.271	971	1.271	1.271	1.271	1.271
Comissions banc	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Gestoria	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Llei protecció dades	-	-	-	-	-	-	-	-	500	-	-	-
Assegurances	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000	-	-	-
Serveis	280	280	280	280	280	280	280	280	1.780	280	280	280
Leasing vehicles	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Lloguer terreny	600	600	600	600	600	600	600	600	700	700	700	700
Altres despeses oper	1.125	125	125	125	625	1.125	125	125	125	1.125	625	125
Colaboracions i actua	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Productes bar, cafete	9.263	9.263	9.263	9.263	9.263	9.263	9.263	9.263	9.263	9.263	9.263	9.263
Altres	12.569	11.569	11.569	11.569	12.069	12.569	11.569	11.569	11.669	12.669	12.169	11.669
Total despeses	27.704	26.704	27.104	27.079	27.600	27.704	28.054	25.863	28.719	27.804	27.304	27.179

Taula A.8: Despeses any 3 a 10

Despeses Any 11	gener	febrer	març	abril	maig	juny	juliol	agost	setembre	octubre	novembre	desembre
Nòmines	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187	-	-	-	-	-
Incentius	-	-	-	-	-	-	1.350	-	-	-	-	-
Formació	-	-	-	375	-	-	-	-	-	-	-	-
Hores extres	212	212	212	212	212	212	212	-	-	-	-	-
Personal	12.399	12.399	12.399	12.774	12.399	12.399	13.749	-	-	-	-	-
Sistemes d'Informaci	70	70	70	70	70	70	70	-	-	-	-	-
Neteja	720	720	720	720	720	720	720	-	-	-	-	-
Contra Incendis	-	-	225	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguretat	80	80	80	80	80	80	80	-	-	-	-	-
Control de plagues	-	-	175	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jardineria	190	190	190	190	190	190	190	-	-	-	-	-
Instal·lacions	96	96	96	96	96	96	96	-	-	-	-	-
Parament	100	100	100	100	100	100	100	-	-	-	-	-
Manteniment	1.186	1.186	1.586	1.186	1.186	1.186	1.186	-	-	-	-	-
Energia, aigua i gas	620	620	620	620	620	620	620	-	-	-	-	-
Telèfon	160	160	160	160	160	160	160	-	-	-	-	-
Publicitat i promoció	100	100	100	100	100	100	100	-	-	-	-	-
Impostos i gual	-	-	-	-	396	-	-	-	-	-	-	-
Bencina vehicle	91	91	91	91	91	91	91	-	-	-	-	-
Material educatiu i jog	140	140	140	140	140	140	140	-	-	-	-	-
Material oficina	160	160	160	160	160	160	160	-	-	-	-	-
Consums	1.271	1.271	1.271	1.271	1.667	1.271	1.271	-	-	-	-	-
Comissions banc	80	80	80	80	80	80	80	-	-	-	-	-
Gestoria	200	200	200	200	200	200	200	-	-	-	-	-
Llei protecció dades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Assegurances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Serveis	280	280	280	280	280	280	280	-	-	-	-	-
Leasing vehicles	381	381	381	381	381	381	381	-	-	-	-	-
Lloguer terreny	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	-	-	-	-	-
Altres despeses oper	1.125	125	125	125	625	1.125	125	-	-	-	-	-
Colaboracions i actu	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	-	-	-	-	-
Productes bar, cafete	9.263	9.263	9.263	9.263	9.263	9.263	9.263	-	-	-	-	-
Altres	13.169	12.169	12.169	12.169	12.669	13.169	12.169	-	-	-	-	-
Total despeses	28.304	27.304	27.704	27.679	28.200	28.304	28.654	-	-	-	-	-

Taula A.9: Despeses any 11

Despeses	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10	Any 11
Ingressos constants	99.400	261.366	328.817	328.817	328.817	328.817	328.817	328.817	328.817	328.817	196.148
IPC	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Despeses	100.891	269.266	343.836	348.994	354.229	359.542	364.936	370.410	375.966	381.605	231.052

Taula A.10: Resum anual despeses

COMPTE DE RESULTATS

Euros	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10	Any 11
COMPTE DE RESULTATS											
Total Ingressos	24.880	333.710	441.496	448.119	454.840	461.663	468.588	475.617	482.751	489.992	316.490
Total despeses	100.891	269.266	343.836	348.994	354.229	359.542	364.936	370.410	375.966	381.605	231.052
Benefici brut d'explotació	- 76.011	64.444	97.660	99.125	100.611	102.121	103.652	105.207	106.785	108.387	85.438
Depreciacions y Amortització	-	22.728	22.728	22.728	20.533	20.533	20.533	20.533	20.533	20.533	20.533
BAI	- 76.011	41.716	74.932	76.397	80.078	81.588	83.119	84.674	86.252	87.854	64.905
Costos financers	- 14.683	- 15.775	- 14.344	- 12.842	- 11.265	- 9.609	- 7.870	- 6.044	- 4.127	- 2.114	-
BAI	- 90.694	25.942	60.588	63.555	68.814	71.979	75.250	78.630	82.126	85.740	64.905
Impostos	-	6.485	15.147	15.889	17.203	17.995	18.812	19.658	20.531	21.435	16.226
Resultat Net	- 90.694	19.456	45.441	47.666	51.610	53.984	56.437	58.973	61.594	64.305	48.679

Taula A.11: Compte de resultats

Inversió											
Construcció	231.984	38.664	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipaments	129.600	21.600	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistemes d'Informació	5.487	1.097	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total inversió	367.071	61.361	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Taula A.12: Inversió

Amortització											
Construcció	-	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413
Equipaments	-	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120
Sistemes d'Informació	-	2.195	2.195	2.195	-	-	-	-	-	-	-
Total depreciació	-	22.728	22.728	22.728	20.533	20.533	20.533	20.533	20.533	20.533	20.533

Taula A.13: Amortització

Financiació											
Prestec (eur)	80%	342.746									
Interés (%)	5,0%										
Termini (anys)	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carència (anys)	1										
Disposició	293.657	49.089	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagament principal	-	- 27.250	- 28.612	- 30.043	- 31.545	- 33.122	- 34.779	- 36.517	- 38.343	- 40.260	- 42.273
Pagament interessos	- 14.683	- 15.775	- 14.344	- 12.842	- 11.265	- 9.609	- 7.870	- 6.044	- 4.127	- 2.114	-
Servei a la deute	- 14.683	- 43.025	- 42.957	- 42.885	- 42.810	- 42.731	- 42.648	- 42.561	- 42.470	- 42.374	- 42.273
Prèstec pendent	293.657	315.496	286.884	256.841	225.296	192.173	157.395	120.877	82.534	42.273	-

Taula A.14: Finançament

FLUX DE CAIXA

FLUXE DE CAIXA	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10	Any 11
Benefici brut d'explotació	- 76.011	64.444	97.660	99.125	100.611	102.121	103.652	105.207	106.785	108.387	85.438
- Depreciació	-	- 22.728	- 22.728	- 22.728	- 20.533	- 20.533	- 20.533	- 20.533	- 20.533	- 20.533	- 20.533
= BALL	- 76.011	41.716	74.932	76.397	80.078	81.588	83.119	84.674	86.252	87.854	64.905
- Impostos a BALL	-	-	- 6.489	- 19.099	- 20.020	- 20.397	- 20.780	- 21.169	- 21.563	- 21.964	- 16.226
= BALL ajustat per impostos	- 76.011	41.716	68.443	57.298	60.059	61.191	62.340	63.506	64.689	65.891	48.679
+ Depreciació	-	22.728	22.728	22.728	20.533	20.533	20.533	20.533	20.533	20.533	20.533
= Fluxe operacional	- 76.011	64.444	91.171	80.025	80.592	81.724	82.873	84.039	85.222	86.424	69.212
+/- Variacions de k circulat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversions	- 367.071	- 61.361	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa abans finanç	- 443.082	3.083	91.171	80.025	80.592	81.724	82.873	84.039	85.222	86.424	69.212
	- 443.082	- 440.000	- 348.828	- 268.803	- 188.211	- 106.488	- 23.615	60.424	145.646	232.069	301.281
TIR Projecte i	9,7%										
VAN Projecte i	85.516	6,0%									
Finançament											
+ Prèstec	293.657	49.089	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Servei a la deute	- 14.683	- 43.025	- 42.957	- 42.885	- 42.810	- 42.731	- 42.648	- 42.561	- 42.470	- 42.374	- 42.273
+/- Escut financer	-	6.485	8.658	- 3.211	- 2.816	- 2.402	- 1.967	- 1.511	- 1.032	- 528	-
Fluxe de caixa després finan	- 164.108	15.633	56.873	33.930	34.966	36.590	38.257	39.966	41.721	43.521	26.938
	- 164.108	- 148.476	- 91.603	- 57.673	- 22.707	13.883	52.140	92.106	133.827	177.348	204.286

Taula A.15: Flux de caixa

B. ANNEX QUADRE DE PREUS

Servei	Per emportar	Taula
Adults	CP -10%	CP
Adults soci	CP -20%	CP -10%
Adults + nadons/<3a/nen	-	CP
Adults + nadons/<3a/nen soci	-	CP -10%

CP = carta de preus

Taula B.1: Quadre de preus cafeteria/pastisseria

Servei (per nadó)	Zona nadons <3a 1h	Zona nadons <3a matí/tarda
Adults + nadons/<3a/nen	1.05 €	5.25 €
Adults + nadons/<3a/nen soci	0 €	3.15 €

Taula B.2: Quadre de preus zona nadons <3a

Servei (per nen)	Zona >3a 1h	Zona >3a matí/tarda
Adults + nadons/<3a/nen	0 €	10.50 €
Adults + nadons/<3a/nen soci	0 €	6.30 €

Taula B.3: Quadre de preus zona nens >3a

Servei	Zona de treball
Adult	CP -10% +3.15 €/h
Adult + nen	CP -10% +4.20 €/h
Adult + nadó	CP -10% +4.20 €/h
Adult + 2 nadons	CP -10% +5.25 €/h
Adult + 3 nadons	CP -10% +6.30 €/h

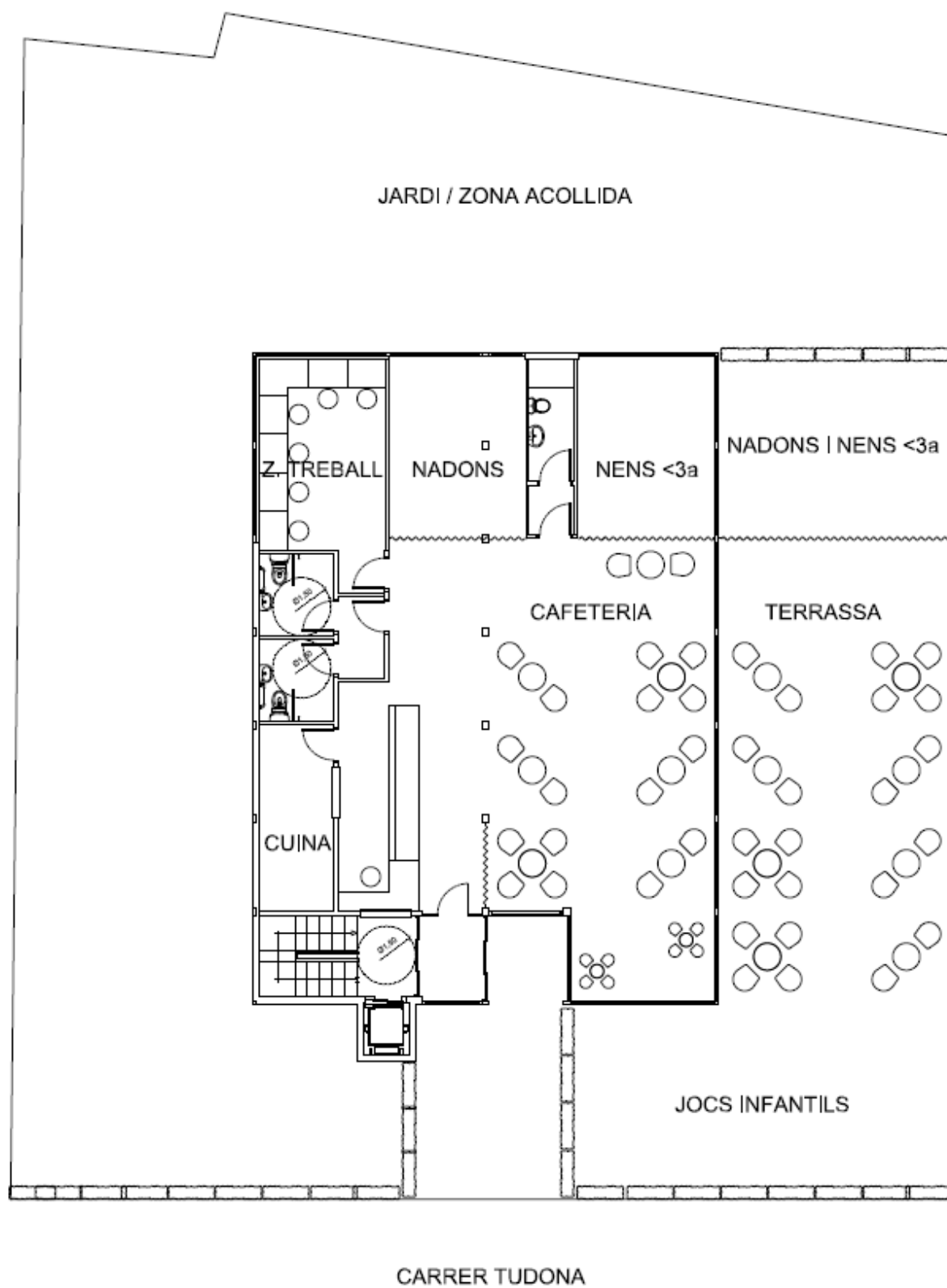
CP = carta de preus

Taula B.4: Quadre de preus zona de treball

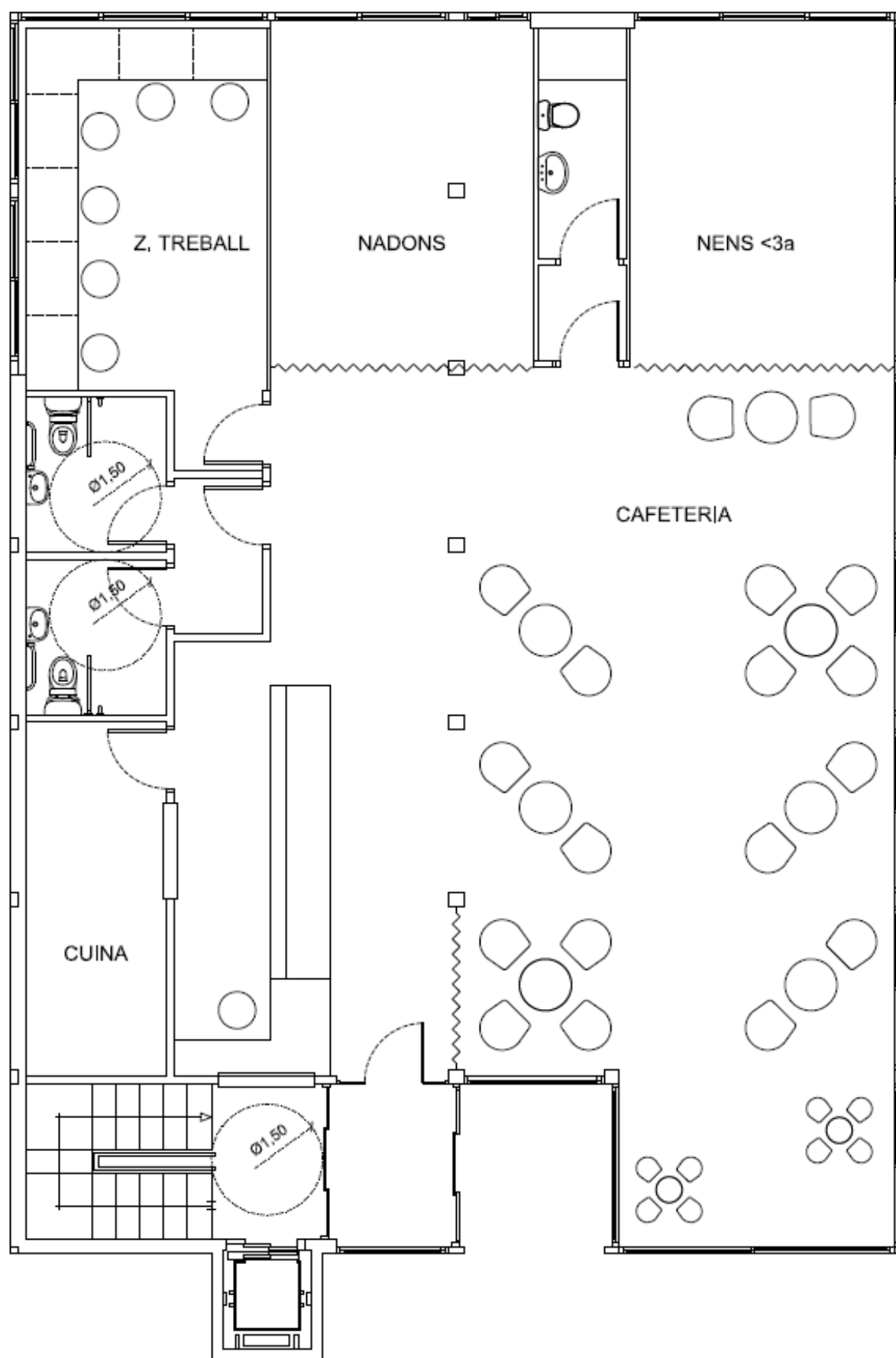
Servei	Acollida
Puntual	10.50 €/h
Fixe setmanal	8.40 €/h
Fixe setmanal 2 germans	12.60 €/h
Fixe setmanal 3 germans	16.80 €/h
Recollida escola puntual	4.20 €/h
Recollida escola fixe	3.15 €/h
Recollida poble puntual	6.30 €/h
Recollida poble fixe	5.25 €/h
Trasllat poble puntual	7.35 €/h
Trasllat poble fixe	6.30 €/h
Berenar	2.10 €
Préstec roba recanvi	10.50 € (a retornar)
Demora 15' (+20h)	3.15 €
Demora 15' a 30' (+20h)	10.50 €
Demora 30' a 60' (+20h)	21.00 €
Demora 60' a 90' (+20h)	36.75 €
Demora 90' a 120' (+20h)	52.50 €

Taula B.5: Quadre de preus acollida, transport i altres

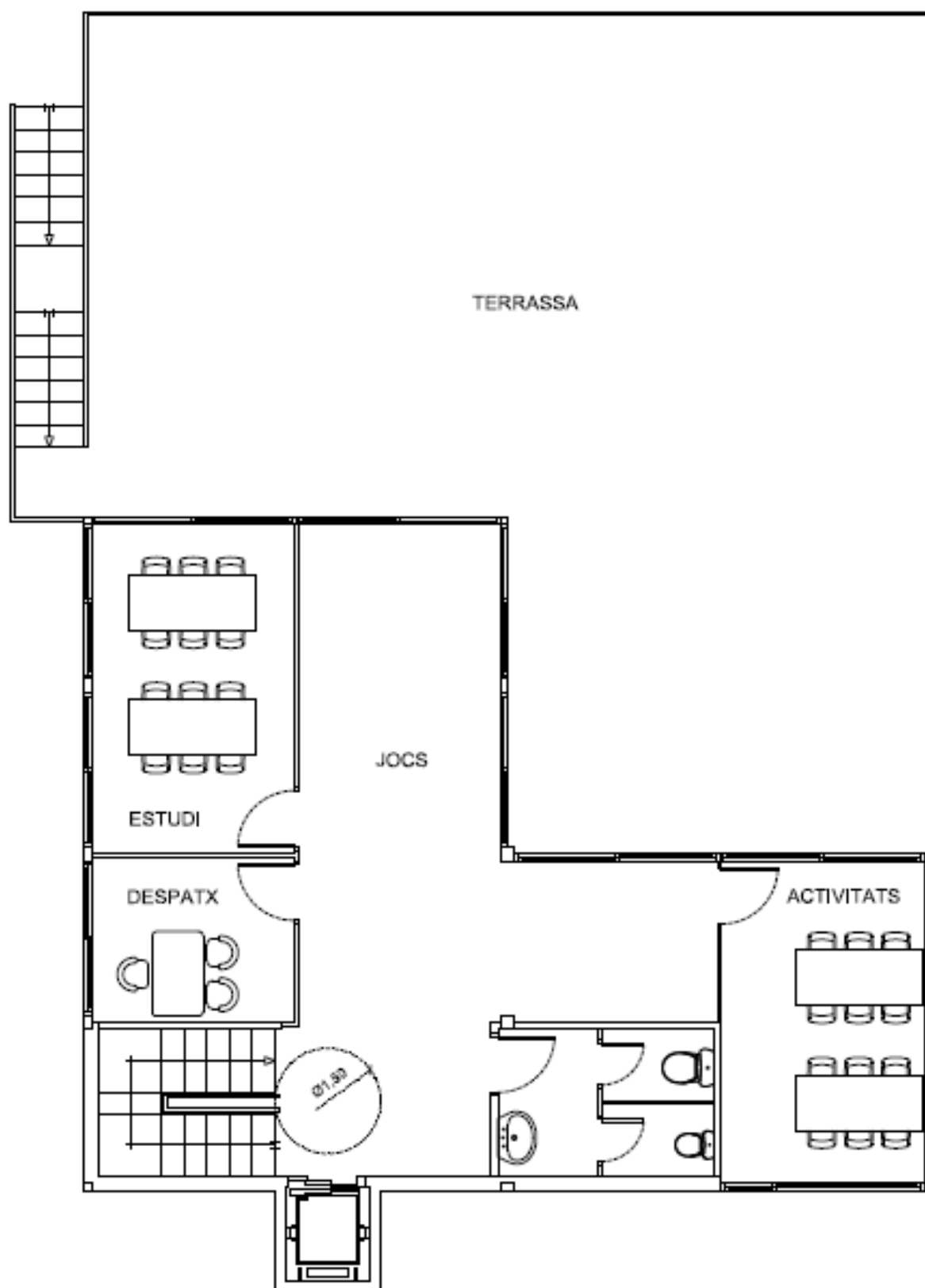
C. ANNEX PLANOLS EDIFICI



Plànol C.1: Edifici PB i terreny



Plànol C.2: Planta Baixa



Plànol C.3: Planta Pis

D. ANNEX FOTOGRAFIES



Foto D.1: Façana terreny 1



Foto D.2: Façana terreny 2



Foto D.3: Exemple de façana d'edificació modular



Foto D.4: Exemple d'estructura interior d'edifici modular



Foto D.5: Exemple interior cafeteria/pastisseria



Foto D.6: Exemple interior cafeteria/pastisseria amb zona infantil



Foto D.7: Exemple zona de menors de 3 anys



Foto D.8: Exemple zona de nadons



Foto D.9: Exemple zona d'estudi



Foto D.10: Exemple ambient bar de vespres

E. ANNEX BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

- [1] Porter, Michael E. (2003), *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao, Ediciones Deusto
- [2] Generalitat de Catalunya: Institut d'estadística de Catalunya, *web de l'estadística oficial de Catalunya*, disponible a <http://www.idescat.cat>
- [3] Ajuntament de Sant Just Desvern, *santjust.cat: Geoportal*, disponible a <http://mun.nexusgeografics.com/santjustdesvern/visor-geoportal.jsp>
- [4] Baghai, M., Coley, S. i White, D. (1999), *The Alchemy of Growth: ickstarting and Sustaining Growth in Your Company*, London, Orion Business Books.
- [5] Niven, P.R. (2003) *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000
- [6] Kaplan R.S. y Norton, D.P. (2009), *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000
- [7] Ajuntament de Barcelona: Barcelona Activa, *Barcelona Treball*, disponible a <http://w27.bcn.cat/porta22/cat/>
- [8] Generalitat de Catalunya, *Xarxa Emprèn*, disponible a <http://xarxaempren.gencat.cat>
- [9] Diputació de Barcelona, *Organisme de Gestió Tributaria* disponible a <http://orgt.diba.cat>
- [10] Ministerio de economía y competitividad, *Instituto de Credito Oficial: lienas ico*, disponible a <https://www.ico.es/web/ico/lineas-ico>

BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA COMPLEMENTARIA

- (1) Kotler, P. i Keller, K.L.(2006) *Dirección de Marketing*, México, Pearson Educación.
- (2) Kotler, P., Bloom, P. i Hayes T. (2004), *El marketing de servicios profesionales*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica.
- (3) Lopez-Pinto, B. (2001), *La esencia del marketing*, Barcelona, Edicions UPC.
- (4) Huete, L., et al. (2010), *Administración de Servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*, México, Pearson Educación.
- (5) Huete, L. i García, J.(2015), *Liderar para el bien común*, Madrid, Editorial Lid
- (6) Gartner (Empresa Consultora i d'investigació de les tecnologies de la informació), Gartner, disponible a <http://www.gartner.com/technology/analysts.jsp>
- (7) Alcaide, J.C. et al. (2013) *Marketing y Pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*, llibre electrònic disponible a www.marketingpymesebook.com